

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

MESTRADO EM: Sociologia Económica e das Organizações

**Um Estudo de Caso – A Liberalização do Sector Eléctrico e os  
processos de Mudança Organizacional no Monopólio da  
Distribuição de Energia Eléctrica em Portugal.**

Carlos Miguel Monteiro Freire

**Orientação: Professor Doutor José Maria Carvalho Ferreira**

**Júri**

**Presidente:** Doutor José Maria Carvalho Ferreira, professor catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;

**Vogais:** Doutor António Caetano, professor associado do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa;  
Doutor João Alfredo dos Reis Peixoto, professor associado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Maio / 2004

## ÍNDICE

<b>Resumo e Palavras Chave / Abstract And Key Words</b>	4
<b>Agradecimentos</b>	6
<b>Introdução</b>	7
<b>PARTE I – Enquadramento Teórico</b>	15
Reformulação do Trabalho – Novos Modelos Organizacionais / Participação e Competitividade	17
Gestão por Objectivos	33
Clima e Cultura Organizacional – uma breve referência	39
Reengenharia Organizacional – uma breve referência	47
<b>PARTE II – Um Estudo de Caso – A Liberalização do Sector Eléctrico e os Processos de Mudança Organizacional no Monopólio da Distribuição de Energia Eléctrica em Portugal</b>	
Liberalização a nível Europeu – Legislação	51
Constituição do Mercado Eléctrico nacional / Apresentação da Organização em Estudo	53
ECE: criação em mudança	57
Análise do Questionário	87
Questionário – objectivos	87
Empresa	89
Nível de satisfação Geral	97
Dimensões do Trabalho	100
Variedade de Tarefas	100
Controlo Percebido Sobre o Trabalho	104
Significado da Tarefa	107
Valores Organizacionais na Empresa	112
Sistema de Avaliação de Desempenho	115

Controlo, Supervisão e Disciplina	117
Autonomia	120
Oportunidades de Desenvolvimento de Carreira	124
Desenvolvimento Profissional / A Avaliação Influencia a Carreira	127
Dimensão Económica / Motivação	130
Participação	133
Transcrição integral de todos os comentários efectuados livremente pelos Colaboradores	138
<b>Conclusões</b>	139
<b>Bibliografia</b>	145
<b>Anexo I – Questionário</b>	147
<b>Anexo II – Quadros Adicionais de Análise aos Resultados do Questionário</b>	155
<b>Anexo III - Directiva Comunitária 96/92/CE, de 19 de Dezembro de 1996</b>	204

## **RESUMO**

O presente trabalho constitui um estudo de caso relativo aos processos de mudança organizacional verificados numa empresa monopolista do sector eléctrico, provocados pela imposição europeia de liberalização do sector nos Estados Membros. O interesse e actualidade do tema justificam por si só uma análise científica cujo objectivo será o de descrever as consequências das estratégias de mudança, tanto no que toca a mudanças planeadas de acordo com imposições externas como no que toca a mudanças não planeadas. Pretende-se, em última análise, a verificação da capacidade de adaptação, por parte da empresa monopolista, perante um mercado que deixou de ser previsível, tendo como principal característica a turbulência provocada pela concorrência.

## **PALAVRAS CHAVE**

Concorrência, gestão por objectivos, liberalização, mudança organizacional, novo modelo organizacional, organização, participação.

## **ABSTRAC**

The present document is a case study intending to describe the results of changes in the organizational system of a monopolist company from the electrical sector after the European Union's decision to liberate the sector in all member countries. The interest and relevance of this matter justifies by itself a scientific analyze with the objective of describing the consequences of strategic changes, planned changes caused by external rules as well as non planned ones. In the end, the study intends to demonstrate the capability of a monopolist company to adapt to a new, less predictable market, where turbulence created by the competition appears as main characteristic.

## **KEY WORDS**

Competition, management by objectives, liberalize), organizational change, new organizational model, organization, participation.

## AGRADECIMENTOS

A dedicação ao trabalho e à vida académica implica sempre ajudas várias. É neste sentido que não posso deixar de referir que tenho a consciência de uma dívida de gratidão para com um conjunto de pessoas por quem nutro de uma inesgotável amizade.

É o caso dos professores que, na parte académica deste mestrado, demonstraram que vivem para a profissão. É a eles que agradeço, em primeiro lugar, tudo o que aqui aprendi.

Um agradecimento muito especial ao orientador da minha tese, o Professor Doutor Carvalho Ferreira. Descobri um homem com um sentido de humanidade fora do comum, para além do académico de excelência.

Não posso deixar de referir todos os meus colegas de trabalho. Pude contar com todos: com a Administração, pelo surpreendente interesse e apoio que demonstrou, com os restantes responsáveis de primeira linha, pelo entusiasmo desinteressado com que me encorajaram, e com os restantes colegas, pelo incentivo diário.

Aos meus amigos, que souberam estar presentes, mesmo nos meus momentos de maior isolamento. Obrigado pela paciência da espera.

À minha família que me apoiou, nos piores e melhores momentos: aos meus pais, à minha irmã, aos meus sogros e aos meus cunhados, obrigado pelo apoio amigo.

Uma palavra muito especial de agradecimento à minha mulher, que soube rir comigo nos meus momentos de alegria, que soube estar ao meu lado nos meus momentos de maior angústia, que sentiu o que eu senti. A minha mulher, já o sabia, é de uma inestimável paciência, que só se explica quando o amor é vivo dentro dela. E é a ela que dedico este trabalho.

## INTRODUÇÃO

*“A empresa num mundo em mudança! O purista espantar-se-á. A mudança não é coisa nova e foi sempre próprio da empresa adaptar-se a ela contribuindo para a formar. Se, durante dois ou três anos após o primeiro choque petrolífero (Outubro 73), os economistas, sociólogos e outros teóricos puderam estar divididos quanto ao diagnóstico da situação, a dúvida não é muito permitida no começo dos anos 80. As curvas de produção, de consumo, de investimento... não se inflectiram apenas por um período mais ou menos longo, “permanecendo todas as coisas iguais por outro lado”, como os economistas gostavam de dizer. O que alguns chamam “a crise” é na realidade uma era diferente da do período que, começando com o Plano Marshall, se concluiu em meados dos anos 70.*

*Fase de crescimento económico sem precedentes na história da humanidade, estes “trinta gloriosos anos” foram também, para a empresa, anos de forte previsibilidade.*

*(...)*

*O mundo em mudança é um mundo de turbulências: os nossos reflexos e os nossos métodos conservam a herança de uma era de conforto e de ausência de surpresas. Não é principalmente o acto de empreender que nos falta descobrir? Empreender; adaptar, mas também criar; analisar, mas correr riscos; explorar com inteligência e determinação.”<sup>1</sup>*

A mudança organizacional é hoje um tema de fulcral pertinência. Vivemos numa época rica em mudanças organizacionais: ao nível dos processos de gestão, dos procedimentos e organização do trabalho, estruturas organizacionais, mudanças na relação clientes/mercado, nas atitudes e valores dos colaboradores das organizações e mudanças nos mercados, relacionadas essencialmente com processos de crescente liberalização, maior competição e competição global.

---

<sup>1</sup> Martinet, A.C. e Petit, G. (1989), *A Empresa num Mundo em Mudança*, Edições Silabo, Lisboa

Apesar da realidade organizacional nunca ter sido estática, a verdade é que nos últimos 20/30 anos o ritmo das mudanças foi, e é, vertiginoso.

A organização, enquanto sistema aberto, é confrontada com influências provocadas por mudanças na sua envolvente, próxima e longínqua. Uma vez que a interacção com os ambientes organizacionais, internos e externos, é uma constante, não admira que o simples facto de ocorrerem repentinas mudanças a nível tecnológico ou a níveis relacionados com comportamentos humanos (consumidores, colaboradores, fornecedores, clientes) bem como alterações sociopolíticas nacionais ou internacionais, impliquem uma constante adaptação à mudança. Mas a organização não é meramente passiva: a interacção com os ambientes é recíproca, pelo que é absolutamente natural a verificação de tentativas de influência da própria envolvente. Uma organização, pode dizer-se, procura, desta forma, influenciar o ambiente que a rodeia.

Não é só a relação da organização com o ambiente que impele a mudança. A dinâmica das estruturas de trabalho e os processos políticos de exercício do poder na organização, constituem igualmente uma forte pressão no sentido da mudança organizacional.

É neste âmbito que enquadro o presente ensaio. Neste estudo, procurarei identificar os processos, métodos e abordagens de mudança organizacional verificados numa organização que se vê confrontada a reagir ao desenvolvimento do mercado onde se insere. Apesar da reacção enunciada, como veremos, estaremos perante um caso de mudança planeada.

O interesse e actualidade do tema justificam por si só uma análise científica relativa aos processos de mudança numa organização que passou a operar num



mercado que deixa de ser previsível, tendo como principal característica a turbulência provocada pela concorrência.

Trata-se de uma organização de grande dimensão, que sempre operou num ambiente previsível, em regime de monopólio. O sector onde opera passa, nesta fase, por uma onda de liberalização ao nível europeu, pela que se vê confrontada com a necessidade de implementar mudanças profundas de funcionamento e de estrutura. No fundo trata-se de enfrentar a ameaça da concorrência, transformando-a numa oportunidade de crescimento transnacional. Se operar num ambiente incerto, de risco, em concorrência, é uma ameaça à sua estrutura tradicional, a mudança de funcionamento e de estruturas, nomeadamente no alargamento da sua actividade a outros mercados, representa por si só uma oportunidade de crescimento. Para além desse aspecto fulcral, é imprescindível que uma organização saiba adaptar-se a uma nova realidade, provocando uma mudança profunda, também ao nível dos valores, comportamentos, atitudes, enfim, cultura, de quem faz parte integrante da estrutura. É necessário olhar para o mercado, não mais como um simples conjunto de “consumidores” de uma produção regulável, mas como um conjunto de Clientes que é preciso fidelizar, satisfazer. Esta mudança é profunda e requer de todos os actores e agentes de mudança um esforço especial.

O presente estudo pressupõe dois objectos de análise fundamentais, na medida em que o processo de mudança organizacional implicou, numa primeira fase, a criação de raiz de uma nova empresa, com base em novos princípios de gestão (objecto privilegiado de análise do processo de mudança). O segundo objecto de análise é exactamente a empresa de “origem”, ou a empresa “antiga”. Um processo de análise comparativa entre as duas realidades permitiu confirmar, ou não, as hipóteses formuladas.

A elaboração do presente estudo decorre também da formulação inicial de uma questão pertinente e que exprime exactamente o que procuro compreender e descrever: a verificar-se uma rotura com o passado, na estrita medida do que se espera duma qualquer mudança, poderemos identificar que tipo de mudanças foram efectuadas nesta organização?

Esta questão parece-me clara, operacionalizável e pertinente.

Foi com base nesta questão que iniciei a fase exploratória do presente estudo, procurando reunir e sistematizar um suporte teórico de trabalho que reunisse os seus principais paradigmas.

Neste sentido, uma vez construída a problemática, postulei duas hipóteses:

1ª O processo de mudança em curso na organização estudada conduz de facto a uma profunda mudança de atitudes nos colaboradores, nomeadamente na percepção que estes têm do trabalho: aumento significativo dos níveis de satisfação e motivação, através da aplicação objectiva de uma gestão participada.

2ª A mudança organizacional em estudo parte do pressuposto conceptual da aplicação do Modelo Antropocêntrico, tal como descrito por Ilona Kovacs, isto é, trata-se de uma mudança organizacional que procura uma rotura com um modelo organizacional tradicional, *fordista*, *taylorista*, tecnocêntrico (tradicional mas com o aproveitamento das novas tecnologias), para um Modelo Organizacional Antropocêntrico.

Apesar das hipóteses formuladas, que determinaram o objectivo da observação que lhe sucedeu, assumi como fundamental a identificação e descrição dos

processos de mudança organizacional, os seus métodos e abordagens. E foi possível alcançar este duplo objectivo: elaborar um estudo de caso e um estudo descritivo.

Quanto aos métodos, técnicas e fontes para a recolha de informação pertinente para a elaboração do estudo, refiro dois tipos de métodos utilizados: método quantitativo (com a elaboração de um inquérito por questionário) e métodos qualitativos (entrevistas dirigidas a *informadores chave*, nomeadamente três entrevistas exploratórias seguidas de várias entrevistas que ocorreram no decurso do trabalho, e análise documental).

O inquérito por questionário <sup>2</sup> (anexo I) foi construído com base nas dimensões de análise e variáveis pertinentes para o estudo da satisfação com o trabalho, com a intenção de concluir, ainda de que uma forma paralela e complementar, acerca do clima e cultura organizacionais (até porque o presente estudo não se centra no estudo do clima e cultura organizacionais). O inquérito seria dirigido a Colaboradores das organizações em estudo: aos colaboradores da organização “antiga” e aos colaboradores da organização “nova”. Esta metodologia permitiria aplicar o questionário de uma forma ideal para as conclusões que se pretendem: seria como que aplicar o questionários “antes” e “depois” do processo de mudança.

A partir desta análise comparativa, conseguiríamos encetar um raciocínio homológico, por forma a concluir acerca das implicações do processo de mudança (ou mesmo se se verificou, ou não, esse processo). No âmbito de um estudo sobre mudança organizacional, este questionário assume, por isso, particular importância. Para além de que permitiria aferir acerca da própria

---

<sup>2</sup> Inspirado em Jorge Vala, *et. al.*, *Psicologia Social das Organizações*, 1995

participação, entendimento ou surgimento de fenómenos de resistência à mudança verificados junto dos colaboradores.

As questões do inquérito são fechadas e semi-abertas, no sentido de permitirem correlações entre variáveis e, também, para permitirem a sistematização quantitativa dos resultados obtidos.

A aplicação de um inquérito por questionário surgiu na perspectiva de um estudo empírico mais aprofundado, para a abordagem do processo de mudança organizacional. No entanto, não foi entendido como oportuna a sua aplicação na empresa “antiga”, isto é, foi apenas permitida a aplicação na nova empresa, a que foi criada à luz de um novo modelo organizacional.

Desta forma, caiu por terra a intenção inicial de encetar um raciocínio homológico a partir da comparação dos dois tipos de questionários. Tendo em conta esta restrição ao estudo, efectuei, ainda assim, a comparação pretendida: com base na análise dos resultados obtidos pela aplicação do questionário na empresa “nova” comparados com o conhecimento que obtive, relativo à empresa “antiga”, através das outras técnicas e métodos de investigação.

Quanto às entrevistas, as três primeiras exploratórias iniciaram este estudo de caso e foram realizadas a *informadores chave* na empresa estudada: uma ao nível da administração, uma outra ao nível da direcção comercial e uma terceira ao nível da direcção de *marketing*. Estas três entrevistas realizaram-se em várias sessões, dada a escassez de tempo dos interlocutores. O tempo médio das sessões, de cada uma das entrevistas, ronda as duas horas. O total de tempo despendido para a realização das três entrevistas exploratórias totaliza 6 horas. Para além do objectivo primordial de recolha de informação inicial para o estudo de caso, tive a oportunidade de encetar, ao longo destas sessões, um

processo de observação directa das áreas chave da organização (observação que incluiu uma reunião geral do Grupo empresarial, onde se incluíam todos os colaboradores de ambas as empresas).

No decurso do trabalho realizaram-se mais entrevistas, todas elas semi-directivas, sempre ao nível das direcções de marketing, comercial e *staff* da administração para as áreas relacionadas com os recursos humanos.

Quanto à análise documental, que assumiu um papel de importância vital para a realização do estudo, refiro as fontes estudadas: documentação produzidas pelas diversas áreas da organização (para seminários, apresentações comerciais e de marketing, reuniões internas e externas); documentação produzida por consultores externos; boletim periódico de informação interna; imprensa.

Refiro agora algumas dificuldades e limitações com as quais me debati no decurso do estudo, para além da já referida limitação na aplicação do questionário. O processo de liberalização do sector eléctrico encontra-se numa fase embrionária, pelo que as conclusões do presente estudo apenas poderão abrir espaço para a realização de estudos posteriores, mais abrangentes e com análise dos resultados dos processos de mudança entretanto amadurecidos. Apesar desta limitação, estou convicto de que o tempo e esforço efectuado para a realização do presente estudo de caso, contribuirá para a análise e estudo da problemática que envolve a mudança organizacional num sector de actividade estratégico no plano nacional. Do sucesso dos processos de mudança aqui identificados dependerá o maior contributo nacional num mercado que se advinha fortemente concorrencial.

Todas as referências a nomes e designações sociais de empresas são fictícias, embora o trabalho seja baseado numa situação real. Existe uma justificação deontológica para esta opção, com a qual concordei desde o início do estudo.

A investigação inicial que encetei, no sentido da elaboração de um quadro teórico sustentável para a análise que pretendi realizar, passou por inúmeras leituras mais ou menos transversais. A produção teórica relativa ao tema é imensa. Neste sentido, focalizei a minha análise em dois vectores fundamentais: nos novos modelos organizacionais identificados e sistematizados por Ilona Kovács e no Sistema de Gestão por Objectivos, avançado por Peter F. Drucker, em 1954. A actualidade deste sistema de gestão é impressionante, se verificarmos o cruzamento entre as análises de Ilona Kovács e Peter F. Drucker. A teorização dos temas é objecto de estudo por parte de muitos autores, sendo que me permiti relacionar o que retive de Peter F. Drucker e Ilona Kovács, relacionando os temas.

Não sendo estes os temas centrais do presente estudo, referi, no plano do enquadramento teórico, as questões do Clima e Cultura Organizacionais, à luz de José Neves, e Reengenharia, a partir dos autores Hammer e Champy. Estas simples referências permitirão abordagens aos temas, no quadro da pertinência que assumem em qualquer estudo relativo a processos de mudança.

## PARTE I – Enquadramento Teórico

No estudo dos processos de mudança, é importante a identificação dos níveis de análise a considerar. Esses níveis de análise são, numa perspectiva sistémica, interdependentes. Poderemos enumerá-los da seguintes forma <sup>3</sup> :

1. **Nível individual**: relativo aos membros da organização;
2. **Nível grupal**: referente às diversas subunidades constituintes das organizações;
3. **Nível organizacional**: relativo à globalidade da organização enquanto entidade holisticamente considerada;
4. **Nível das populações de organizações**: corresponde a classes de organizações com características idênticas (ex.: organizações financeiras, de telecomunicações, sector automóvel, etc);
5. **Nível das comunidades de organizações**: agregados de populações de organizações, ainda numa perspectiva ecológica.

O presente estudo relativo á mudança organizacional é efectuado ao nível organizacional, embora inserido num contexto de mudança ao nível sectorial e transnacional, isto é, trata-se de uma mudança organizacional que tem a sua origem numa mudança profunda do mercado (liberalização do sector). Tentarei analisar, compreender e explicar os processos de mudança em curso, como também identificar as suas causas, os seus factores determinantes, as suas

---

<sup>3</sup> Fonte: Ferreira, J.M.C., Neves, J. e Caetano, A. (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, McGraw-Hill, Amadora.

consequências e as acções a implementar no sentido da manutenção ou melhoria da eficácia da organização.

Quanto aos objectivos e alvos da mudança, estes devem e ser identificados de forma clara. Esta necessidade de identificação passa pela questão de que a mudança organizacional pode visar objectivos tão díspares como a adaptação e aquisição de conhecimentos relativamente a desenvolvimentos tecnológicos, gestão de recursos humanos, adopção de novos comportamentos face ao mercado, fusões com outras organizações, etc. Foram, no presente estudo, identificados esse alvos, bem, como os seus objectivos.



## **Reformulação do Trabalho - Novos Modelos Organizacionais / Participação e Competitividade**

Novos Modelos Organizacionais (modelo japonês e modelo europeu Vs clássicos)

Esta é a técnica de intervenção organizacional por excelência utilizada no processo de mudança organizacional em estudo. A par da implementação de um novo sistema de Gestão por Objectivos, pretende-se a criação de uma nova estrutura organizacional à luz de novos modelos conceptuais de gestão. A mudança preconizada pela organização em estudo passou pela criação de raiz de uma nova estrutura empresarial, com base numa nova filosofia de organização funcional e estrutural.

É neste sentido que focalizo a minha abordagem teórica na elaboração e no trabalho desenvolvido nesta área por Ilona Kovács, nomeadamente sobre a participação e competitividade e na análise e descrição de novos modelos organizacionais, como o Modelo Antropocêntrico ou o modelo japonês *Lean Production*, em contraste com as abordagens fordistas, tecnocêntricas, a que eu resumiria de abordagens clássicas ou *neo-clássicas*. Este contraste existe na elaboração teórica relativa ao tema, o que não invalida a persistência da utilização dos modelos clássicos (mesmo que invadidos pelas novas tecnologias) nas empresas dos nossos dias. Aliás, temo em dizer-lo mas faço-o convicto dessa realidade, os modelos *fordistas* e tecnocêntricos são hoje uma realidade para a maioria do tecido empresarial português, passando por todos os sectores e dimensões empresariais.

Um processo de liberalização, como a liberalização do sector eléctrico, pode ser analisado à luz da ideia de que hoje a economia tem a sua preocupação central no facto de se tornar imperativo dar resposta às novas exigências da

competitividade. E quais são essas exigências? Essencialmente, qualidade e flexibilidade, diversificação e inovação. Estas exigências, a par de uma concorrência intensificada que tem de satisfazer uma procura cada vez mais exigente, incerta e muito variada, não são, apesar do que anteriormente afirmei quanto à utilização de uma filosofia muito *fordista* no nosso tecido empresarial, compatíveis com o Modelo *Fordiano* tão em voga durante os 30 gloriosos anos. O Modelo *Fordiano* nasceu e cresceu na era da massificação das ideias de consumo, pelo que não eram exigidas capacidades de diversificação e flexibilização aos sistemas de produção. Mas os mercados evoluíram e com eles os modelos de gestão capazes de os atrair. Embora o surgimento de novos modelos organizacionais seja o reflexo dessa evolução, não poderemos dizer que o espaço próprio do Modelo *Fordiano* tenha desaparecido. Este modelo é até capaz de se mostrar eficaz em pequenos sectores ou empresas, na medida em que pode haver especialização em redes empresariais, cabendo às empresas centrais o papel da inovação, criação, de adaptação às exigências renovadas dos mercados. As empresas especializadas dessas redes empresariais serão responsáveis por pequenos segmentos dos produtos ou sub-produtos criados ou desenhados pelas empresas centrais, pelo que lhes caberá apenas a gestão de processos rotineiros e complementares. É neste sentido que as abordagens *fordistas* têm hoje o seu espaço natural. Mas não podemos confundir este espaço de especialização com a incapacidade que certas empresas centrais demonstram na adaptação às renovações dos mercados.

Mas é também claro que o trabalho profissional, qualificado, a alta tecnologia ficam ou acabam por confinar-se a espaços restritos do mundo, que demonstram capacidade de criação e renovação de infra-estruturas materiais, de comunicação e informação. Em contraponto com esta realidade, acaba por se encontrar a crescente tendência para que as empresas centrais transfiram os seus investimentos de produção intensiva em mão-de-obra, normalmente sem

qualificação, para zonas do mundo onde este factor de produção é muito barato. Esta deslocação de investimento associa-se à ideia que expus relativamente ao espaço de desenvolvimento por excelência do Modelo *Fordista*.

Esta análise não poderá ser nunca dissociada da análise do fenómeno da Globalização, que apesar de agravar estes aspectos ligados com o crescente fosso entre pobres e ricos do mundo, tem, a meu ver, mais potencialidades que defeitos, nomeadamente na construção de um mundo capaz de abarcar todas as exigências humanas de desenvolvimento da qualidade de vida ao nível do globo. A tendência, depois do caos, será a da melhoria substantiva da qualidade de vida de todos os humanos. Depois do caos, estádio que ainda não atingimos.

É neste sentido que poderemos analisar uma vantagem adicional para o desenvolvimento dos modelos *fordistas*: existem grupos de população cujos rendimentos são elevados e que portanto procuram bens e serviços diversificados, personalizados e com muita qualidade (para responder a este tipo de exigências qualificadas, são necessários factores de produção qualificados e igualmente exigentes e flexíveis); no entanto, existem largas fatias populacionais, e em crescimento, constituídas por pessoas sem empregos ou com empregos instáveis, normalmente muito mal pagas, que continuam no modelo tradicional de consumo: procuram bens e serviços baratos. Para estes, a especialização, massificação e pouca qualificação são qualidades bastantes para a satisfação das suas necessidades.

A própria globalização dos padrões de consumo, como a *McDonalização* da procura, requiere elevados padrões de homogeneização, grande capacidade de produção em série de produtos perfeitamente estandarizados.

Mas denotamos aqui uma duplicidade de conceitos. Por um lado a diversificação, ligada à economia de gama, por outro lado a globalização, ligada

à estratégia de produção em massa (economia de escala). Esta conjugação de conceitos pode coexistir, como vimos, na mesma empresa ou redes de empresas, tendo como objectivo a realização de uma produção de massa a baixo custo, mas conjugada com a capacidade de resposta a uma procura diversificada. Este paradoxo justifica a persistência do Modelo Fordiano, na minha óptica com prejuízo para o desenvolvimento humano localizado.

No entanto, e é neste campo que centralizarei a minha análise, tem que existir, forçosamente, um espaço reservado à inovação e desenvolvimento de técnicas de gestão capazes de responder às exigências dos novos padrões de procura (diversificados, personalizados e incertos), onde as tecnologias avançadas assumem um papel vital no sentido de dotarem as empresas de ferramentas eficazes que lhes permitam respostas rápidas a mudanças rápidas (flexibilidade).

É neste campo que surgem os novos modelos de produção, assim sistematizados e identificados por Ilona Kovács:

#### A) *Lean production*

De entre os princípios da *lean production*, enquanto prática “inventada” e “promovida” pelas empresas japonesas, salientam-se os seguintes:

- Eliminação de todos os desperdícios, isto é, eliminação de todas as partes do trabalho que não produzem valor acrescentado, redução ao mínimo de stocks (*stock zero*), de movimentação de materiais, de número de pessoal, de tempos de preparação e controlo burocrático; este objectivo é conseguido sobretudo pela utilização de tecnologias

adequadas e pela utilização do método *just-in-time* (com uma regulação perfeita das relações entre clientes e fornecedores);

- Qualidade total (“zero defeito”), sem aumento de custos, atingida pela incorporação de processos de controlo de qualidade no próprio processo produtivo, bem como com a garantia de qualidade por parte dos fornecedores;
- Estandarização do trabalho, cadências rápidas;
- Trabalho em equipa, com responsabilidade ao nível da execução com o objectivo de melhoria contínua de qualidade, processo que permite a obtenção de autonomia no trabalho e aquisição de novas qualificações;
- Processos de melhoria contínua em todos os domínios da empresa, com base no envolvimento, reconhecimento e encorajamento dos esforços do pessoal;
- Envolvimento dos trabalhadores nas decisões relativas á produção (discussão de problemas e procura de melhorias);
- Trabalhadores flexíveis, polivalentes e com disponibilidade ilimitada ás exigência da empresa;
- Integração das empresas subcontratadas numa rede hierarquizada e envolvimento dos clientes e fornecedores no desenvolvimento de produtos;
- Gestão pela cultura de empresa, orientação para a cooperação, confiança e consenso.

Estes princípios permitiram às empresas japonesas (que inventaram e promoveram este método de gestão) ganhos substanciais em produtividade, flexibilidade, qualidade, redução de custos e melhorias constantes.

No entanto, e apesar de ser fomentado o trabalho em grupo e a autonomia e participação das pessoas, esta situação não tem como objectivo o aumento da motivação pela participação, nem a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores através da integração social e humanização do trabalho, mas tem fins puramente tecnicistas, relacionados com a racionalização do trabalho e melhoria da produtividade. Aliás, os críticos da *lean production* apontam habitualmente algumas desvantagens ao método, relacionadas com o excesso dos tempos de trabalho, estandarização de processos e destruição de aspectos informais, identificando-se a *lean production* como um mero *taylorismo interiorizado*. Para além destes aspectos, teremos que contar com os fenómenos de exclusão de trabalhadores com capacidades ou *performances* mais reduzidas, como por exemplo os trabalhadores mais idosos, associados à degradação das condições de trabalho. Este fenómeno, em voga também no Ocidente, apesar da tradição de negociação e contratualização, permite-nos muitas vezes assistir a resultados contrários dos que os anunciados como positivos pelos promotores e entusiastas da *lean production*. Não é raro o desperdício da qualificação adquirida pela experiência (sobretudo quando se dispensam os mais idosos), facto de acaba por desprezar o saber fazer, numa óptica de renovação e busca de uma melhoria cega que acaba por não avaliar o verdadeiro impacto da não utilização dos saberes adquiridos. Este é um problema social com que nos debatemos no tecido produtivo actual, em Portugal e na Europa. É neste sentido que poderemos verificar o crescente entusiasmo pela *lean production*, mesmo no seio de um continente marcado por uma cultura em certa medida oposta, assente na negociação, contratualização e desejavelmente na qualificação, participação, integração social e humanização de todos os processos sociais, nomeadamente do trabalho. Tal como vimos, esta é uma das desvantagens aparentes da globalização dos métodos e das ideias.

#### B) Modelo antropocêntrico

Este modelo poderia ser considerado a alternativa europeia à japonesa *lean production*, não fossem as limitações à sua difusão (que veremos mais adiante). No entanto, este modelo acaba por considerar os mesmos objectivos finais que a *lean production*, embora com meios diferentes de os atingir.

Este modelo pode resumir-se da seguinte forma: sistema produtivo flexível e descentralizado em que se complementam as potencialidades da tecnologia informatizada com as capacidades especificamente humanas.

A aposta centra-se em recursos humanos qualificados e polivalentes, capazes de tirarem o maior proveito das novas tecnologias e equipamentos. Neste sentido, os recursos humanos deixam de ser meros elementos que servem as capacidades da tecnologia instalada (modelo tecnocêntrico que aposta na tecnologia como meio central de evolução e criação de valor na produção, sendo o elemento humano utilizado apenas para manobrar a tecnologia; as pessoas adaptam-se sem criatividade às exigências da tecnologia), isto é, deixam de ser substituídos pela tecnologia, ao contrário, a tecnologia passa a ser considerada uma ferramenta para aumentar o poder e eficácia dos recursos humanos.

Os princípios de criatividade, profissionalidade, descentralização, participação e cooperação são assumidos pelo modelo antropocêntrico, o que implica a concepção de soluções tecnológicas de acordo com estes princípios, sendo que a tecnologia é adaptada à necessidade dos utilizadores (mais uma vez, princípio contrário ao modelo tecnocêntrico, em que os utilizadores terão que adaptar-se às tecnologias).

O próprio conceito de flexibilidade, um dos princípios do modelo antropocêntrico partilhado pela *lean production*, obtém-se, no caso do modelo

antropocêntrico, através do saber-fazer individual e colectivo e das capacidades dos trabalhadores e na sua participação e envolvimento em todas as fases do processo participativo.

Poderemos afirmar que a ênfase da *lean production* está na competitividade, sendo que a ênfase do modelo antropocêntrico, para além de partilhar esta característica, assenta essencialmente na qualidade de vida.

Os princípios orientadores do modelo antropocêntrico são contrários aos do taylorismo, e podemos identificá-los da seguinte forma:

- Estruturas simples, poucos níveis hierárquicos, descentralização de responsabilidades, de informações, de decisões e controlo;
- Integração da concepção e execução do trabalho (participação), colaboração entre o nível operacional e o nível de projecto;
- Trabalho qualificante para pessoas qualificadas (enriquecimento de tarefas, alargamento horizontal e vertical do trabalho);
- No modelo antropocêntrico os postos de trabalho são concebidos de modo a permitirem o uso óptimo das qualificações dos trabalhadores, bem como a promoverem as possibilidades de aprendizagem e desenvolvimento de cada um.

Poderemos esquematizar as principais diferenças e semelhanças entre o modelo antropocêntrico e o modelo *lean production* (quadro 1).



## Quadro 1 – Comparação dos modelos antropocêntrico e *lean production* (fonte:

Kovás, Ilona e Castillo, J.J. (1998), *Novos Modelos de Produção*, pp 18, Ed. Celta, Lisboa)

	<i>Lean production</i>	Modelo Antropocêntrico
Objectivos	Aumento da produtividade, da qualidade e da flexibilidade; melhorias contínuas assentes nos recursos humanos e na organização	Idênticos + Aumento da qualidade de vida no trabalho +Utilidade social e ecológica dos produtos
Recursos Humanos	Qualificados, formados e motivados (nas empresas centrais)	Valorização pela qualificação, formação e participação
Tecnologia	Subordinação das pessoas ao sistema técnico	Tecnologia especificamente adaptada às necessidades humanas e da organização, ênfase nas boas condições de trabalho
Organização	Organização do negócio em rede hierárquica: descentralização operacional	Pouca hierarquização, descentralização e difusão de responsabilidades na organização das unidades de trabalho, procura de cooperação autónoma com outras empresas
Princípios de Organização do trabalho	Trabalho em grupo em torno de um líder, rotação de postos em equipas homogéneas, tarefas simples e em cadeia, responsabilidade ao nível da execução, colaboração entre diversos departamentos	Equipas semi-autónomas organizadas de acordo com os princípios sociotécnicos
Competências e aprendizagem	Polivalência e aprendizagem limitadas pela procura de optimização local que apela à melhoria do modo de realização das tarefas predefinidas	Polivalência e aprendizagem amplas na óptica de optimização global que apela à capacidade de controlo e de reflexão global sobre o produto e processo produtivo
Volume de produção	Produção em grande volume	Produção em pequenas séries e de protótipos
Sectores industriais de maior aplicação	Automóvel	Metalomecânica e indústrias relacionadas
Relações profissionais	Paternalismo, liderança, participação directa no trabalho (participação subordinada)	Participação indirecta através de órgãos de representação (decisão conjunta e/ou negociação) e participação directa (cooperação autónoma)

Apesar do modelo antropocêntrico ser encarado como um modelo alternativo ao da *lean production* enraizado nas condições sócio-culturais europeias, tem sido lenta a sua difusão na Europa. Ilona Kovács resumiu algumas razões para esta dificuldade:

- Investigação de financiamento público concentrada na dimensão tecnológica;
- Estratégias de gestão inscritas nos princípios tayloristas e centradas na dimensão tecnológica (problema que identifico com particular ênfase no tecido produtivo português);
- Forte orientação para a produção em massa;
- Rigidez da organização, dos sistemas de qualificação e de incentivos;
- Baixo nível de diálogo e de concertação nas relações laborais;

No caso dos países menos industrializados (como Portugal) há ainda a acrescentar:

- Falta de recursos humanos qualificados;
- Falta de capacidade de resposta do sistema de ensino-formação para desenvolver novas competências;
- Pouca difusão e falta de debate sobre novas formas de organização e de participação;

- Possibilidade da forte presença de empresas transnacionais reduzirem o impacto de iniciativas de política industrial;
- Estratégias sindicais ultrapassadas e centradas nos salários (não nas questões relacionadas com a organização e qualidade de vida no trabalho);
- Falta ou reduzido nível de participação dos trabalhadores nas mudanças introduzidas nas empresas.
- Resistência à alteração radical das relações de poder nas empresas (aspectos ligados, fundamentalmente, com a conservação do poder).

O processo de mudança em estudo, como veremos, terá que enfrentar estas dificuldades: trata-se de uma empresa tradicional portuguesa, com profundas marcas de organização *taylorista*, inscrita num modelo de gestão tecnocêntrica, burocrática, cujos agentes de mudança privilegiados são também os principais resistentes à mudança. Arriscar a criação de uma organização à luz conceptual do Modelo Antropocêntrico, com a base existente, é uma tarefa gigantesca, relativamente à qual descobrimos agora um primeiro passo, estou convencido. A título de exemplo, o simples facto de se tornar disponível, de forma transparente e generalizada a todos os Colaboradores, a informação que no passado era escassa e controlada por um nicho de poder (temos de ter presente que a informação é uma fonte fortíssima de poder) pode provocar uma resistência à mudança muito difícil de ser ultrapassada no curto prazo.

No entanto e a meu ver, penso que poderemos contribuir para uma mais rápida difusão do modelo antropocêntrico através do desenvolvimento de algumas características da *lean production* em direcção ao primeiro, nomeadamente na

tentativa de valorizar o trabalho e as qualificações, criando organizações mais flexíveis e participativas, numa busca concreta pela melhoria da qualidade de vida das pessoas, apostando essencialmente no saber-fazer. Desenvolver as características da *lean production* neste sentido será o mesmo que desenvolver um sistema de sucesso ao nível da competitividade, aliando-o à humanização do trabalho e à integração social das pessoas. Quero com isto afirmar que se um modelo tem sucesso, adivinho o seu maior sucesso se dotado das características que diferenciam a perspectiva antropocêntrica. Trata-se de utilizar a *lean production*, mas com consciência humana e social.

Apesar da sociedade em que vivemos se encontrar num estágio de desenvolvimento vertiginoso, a vertigem do humano, do social e das preocupações para com estes factores, ainda é ténue. É neste sentido que a emergência do modelo antropocêntrico é essencial.

Podemos inclusivamente falar nas vantagens competitivas do modelo antropocêntrico (já que a competitividade é um dos problemas fulcrais da gestão dos nossos dias). E essas vantagens serão:

- Alta flexibilidade da organização no que respeita às mudanças e conversões, às falhas e erros (que responde às novas e exigentes características da procura dos nossos dias, numa perspectiva de economia de gama, em contraponto com a clássica economia de escala);
- Redução dos ciclos de produção;
- Redução de *stocks* e custos pelo uso mais eficiente de recursos (esta característica é comum a todos os modelos de eficiência de gestão, no

entanto no modelo antropocêntrico são as qualificações e o saber-fazer que intervêm neste resultado);

- Alta qualidade e personalização dos produtos (qualidade e diversidade com vista a dar resposta à procura diferenciada e incerta).

### Participação e competitividade

O fenómeno da globalização, a informação disponível e global, e a *mundialização* dos sistemas produtivos, precipitaram a preocupação central das empresas e organizações a nível mundial: melhorar a competitividade.

Existe a tendência generalizada para considerar a participação como um dos factores mais importantes para a melhoria da competitividade, na medida em que este processo permite tirar proveito da motivação, do saber-fazer, da criatividade e inteligência dos recursos humanos, que tenderão a ser qualificados, polivalentes, adaptáveis e cooperativos. Esta é uma ideia partilhada pelo *toyotismo* japonês (*lean production*) e pelo modelo antropocêntrico (no primeiro caso na perspectiva simples de melhoria de competitividade, no segundo caso na perspectiva adicional de criar condições de melhoria de qualidade de vida).

Já no caso da estratégia de modernização tecnocêntrica, que visa obter vantagens competitivas pela concentração dos investimentos em novas tecnologias capazes de se substituírem às pessoas, podemos afirmar que se trata de uma ideia contrária à participação.

No caso do modelo *lean production*, a estratégia de participação é assumida como forma de melhorar a competitividade, mas como vimos trata-se de um modelo cujas consequências são nefastas, pelo menos a médio / longo prazo, para a manutenção de um corpo de recursos humanos motivados, uma vez que apresenta aspectos negativos ligados ao aumento da exclusão dos menos “capazes”, ou com performances mais reduzidas, e pelo aumento das cargas de trabalho assumidas por trabalhadores que serão ilimitadamente disponíveis para a empresa. Neste caso, quando a qualidade de vida das pessoas não é um fim em si, nem sequer uma preocupação paralela, não poderemos falar de motivação generalizada, nem sequer promovida pela participação directa dos trabalhadores nas decisões relativas aos processos produtivos.

Como vimos, já a perspectiva antropocêntrica visa a melhoria da competitividade, associada à melhoria da qualidade de vida das pessoas. Neste caso, as tecnologias são adaptadas às necessidades dos utilizadores e a organização é descentralizada com vista à criação de uma gestão participada. As soluções técnicas são concebidas para servir de apoio às decisões no nível dos postos de trabalho, favorecem o trabalho em equipas semiautónomas através de sistemas de planeamento e programação do trabalho concebidos para grupos de trabalho, facilitam o diálogo e a interacção das unidades da empresa e desenvolvem um sistema de informação de apoio à organização descentralizada. É neste sentido que o modelo antropocêntrico é o que mais favorece a participação.

Para além das questões motivacionais, directamente ligadas à competitividade e capacidade de adaptação por parte das organizações às fortes exigências das novas formas de procura, é generalizadamente aceite, nomeadamente devido às experiências relativas às novas formas de organização do trabalho, que os

resultados são positivos quando a mudança não é imposta, quando existe a participação de todos os abrangidos nos processos de mudança.

De referir que nos últimos anos tem sido divulgada uma grande variedade de formas de participação directa, como os círculos de qualidade, grupos de resolução de problemas, grupos de animação, etc. No entanto, muitas destas formas de participação não representam mais que meros momentos de *brain storming*, sem consequências para a vida quotidiana da organização. Muitos deste grupos de trabalho, criados em paralelo com a organização formal, que são constituídos para a discussão e resolução de problemas, são fortemente pressionados pelos grupos de poder da empresa, que podem controlar, mesmo que informalmente, estes grupos. Para além disso, quando estes grupos de trabalho são constituídos a partir de uma organização *taylorista*, o indivíduo que é chamado a participar logo será “reposto” no seu local de trabalho, com a visão e liberdade institucional que o *taylorismo* lhe oferece, isto é, nenhuma autonomia. Neste caso, mesmo que a percepção do indivíduo seja a de que participa ou é chamado a participar, logo desaparecerá quando verificar que está de novo sob a alçada do poder dominante e confinado às curtas baías de autonomia que a organização *taylorista* lhe reserva. Esta é uma realidade premente, pelo menos no que a minha experiência e capacidade de observação permitem realizar, no caso português.

Resumindo, a existência de trabalho em grupo não constitui por si só um indicador de melhor conteúdo laboral nem de maior participação, na medida em que pode ser instituído numa perspectiva de redução de custos (nomeadamente custos de mão-de-obra), graças à polivalência, sendo que se mantêm as relações de poder, as relações hierárquicas e o conteúdo anterior do trabalho. Mas se a existência de grupos de trabalho for constituído por forma a atribuir responsabilidade e poder de decisão a esses grupos, numa perspectiva

antropocêntrica, então poderemos concluir que o conteúdo do trabalho foi melhorado e foi requerida verdadeira participação aos indivíduos.



## Gestão por objectivos

A gestão por objectivos poderá ser analisada como uma proposta de substituição dos métodos de avaliação de desempenho tradicionais, avançada Por F. Drucker, em 1954 na sua obra "*The practice of management*".

O principal enfoque da análise de Drucker está no facto de que a Gestão por Objectivos se destina a fazer com que os colaboradores de uma organização tenham mais autocontrolo. No fundo trata-se de estabelecer um caminho, uma direcção para a qual a organização deve caminhar, ou um conjunto de resultados a atingir que deve orientar a actividade do todo organizacional. É com base nesta visão comum a todos os colaboradores que se deverá harmonizar os objectivos de equipa e individuais.

Salienta-se desde já a forma de como este processo, ou esta técnica de gestão ou intervenção organizacional, deve percorrer e responsabilizar a organização, partindo do todo para a unidade, isto é, a definição de objectivos deve balizar o caminho da organização a longo prazo, para depois se tratar de aferir os objectivos de curto prazo, tal e qual como se estabelecerão objectivos gerais da organização, sendo definidos posteriormente em cascata, até ao nível individual. Drucker propõe este processo de definição de objectivos (do todo para a unidade) por duas ordens de razão:

- a) trata-se de um processo facilitador do ajustamento ou harmonização dos objectivos individuais com os objectivos globais da organização;
- b) permite substituir-se a gestão através da dominação pela gestão através do autocontrolo.

Evidentemente que, à partida, o modelo de gestão por objectivos implica, na maioria das vezes, mudanças estruturais importantes, uma vez que não é possível de ser implementada, pelo menos à luz dos pressupostos avançados por Drucker, numa estrutura formal burocrática, de tipo *taylorista* ou *fordista*. O próprio conceito de autocontrolo pressupõe descentralização, participação, espírito de iniciativa, criatividade profissional, transparência e equidade. De outra forma, os próprios objectivos de eficácia da gestão por objectivos perderão sentido.

Atrevo-me mesmo a relacionar a reformulação do trabalho, à luz que atrás expus, com a gestão por objectivos, na medida em que o exercício do autocontrolo, tema de importância vital para Drucker, só é possível numa organização onde a informação seja transparente e permanentemente disponível. Quando se implementa a gestão por objectivos torna-se importante que todos os colaboradores tenham igual acesso à informação. A própria comunicação entre indivíduos dentro dos grupos e a comunicação entre grupos deve fluir com facilidade, sendo que uma organização “achatada”, com poucos níveis hierárquicos, tal como a avançada pelo modelo antropocêntrico, implica uma maior proximidade entre os objectivos globais e os objectivos individuais. Esta estrutura organizacional facilitará, portanto, o autocontrolo na medida em que a responsabilidade individual é maior, exigindo-se ao colaborador mais autonomia e visibilidade (a actividade de cada um é mais visível no resultado geral).

Admito portanto que a gestão por objectivos ganha força enquanto técnica de intervenção organizacional se aplicada numa organização com aquelas características.

Apesar de em 1954, ano a que remonta a proposta de Drucker, o *fordismo* ou os modelos tecnocêntricos se encontrarem num auge de aplicação plena, a verdade é que hoje é perfeitamente possível estabelecer este paralelo e demonstrar que a gestão por objectivos se adapta com perfeição aos novos modelos organizacionais. Diria mesmo que a gestão por objectivos parte do pressuposto de que a organização que adopta este sistema de gestão, terá que assumir outro tipo de mudanças organizacionais, isto se ainda se mantiver num modelo de gestão clássico e burocrático.

O autocontrolo não é compatível com tarefas e actividades de mera rotina (as actividades simplesmente rotineiras não são passíveis de um autocontrolo de gestão – pressupõe-se algo mais que a quantidade de trabalho). Neste caso, a adopção de um modelo organizacional do trabalho próximo ou criado à luz do modelo antropocêntrico, conferem ao trabalho, mesmo aquele que é desenvolvido pelos colaboradores de nível hierárquico mais baixo, elementos essenciais como a capacidade de gestão, planeamento e controlo (mesmo que exista ou persista a rotina).

É com base nesta análise que admito que uma das razões pelas quais a gestão por objectivos, enquanto técnica de intervenção organizacional, pode falhar, prende-se exactamente pela falta de participação dos indivíduos nas tomadas de decisões, especialmente em questões relacionadas com a mudança organizacional.

Aliás, uma das formas concretas de diminuir processos de resistência à mudança, para além de ser uma forma motivadora de responsabilizar os indivíduos perante objectivos e as actividades a desenvolver no sentido de os cumprir, será exactamente de promover, incentivar e recorrer de forma sistemática e formalmente estabelecida à participação individual.

Para além do modelo antropocêntrico de gestão se cruzar de forma particularmente eficaz com a gestão por objectivos, poderemos ainda afirmar que a gestão participada concorre igualmente para a mesma eficácia.

Como veremos, a gestão por objectivos implica ainda o estabelecimento de um plano de carreiras, em que se determine a progressão de cada indivíduo, se especifique o desenvolvimento no curto prazo e se preveja a revisão do progresso de cada pessoa todos os anos.

Quanto à determinação dos objectivos, teremos de partir do princípio de que o objectivo concreto e individual deverá ter significado para a pessoa que o deve assumir. Assim sendo, os objectivos deverão ser atractivos, sendo que essa atractividade pode ser em relação ao comportamento, na satisfação que o indivíduo retira do cumprimento do objectivo, ou em relação aos resultados que possa proporcionar (recompensas que esse comportamento possa gerar). É a este nível que a definição concreta de um plano de carreiras ou outro tipo de recompensas, influenciados pelo cumprimento de objectivos, assumem a sua importância.

A substituição da gestão através da dominação por gestão participada, que atrás avancei como um factor vital para o sucesso da gestão por objectivos, implica ainda que os indivíduos se convençam que podem e devem atingir os seus objectivos. A participação dos indivíduos no estabelecimento dos objectivos promove a responsabilização individual no sentido de serem cumpridos. É óbvio que se os objectivos da totalidade dos colaboradores da organização correspondem ao objectivo global (num processo descendente de estabelecimento de objectivos), então teremos que os objectivos individuais são sempre estabelecidos em função dos globais, pelo que não se torna aplicável

uma criatividade total e planeamento individual solitário no estabelecimento dos objectivos (inviabilizaria a determinação primeira do objectivo global). Portanto, a participação a que me referi anteriormente, nomeadamente quando a relacionei com a gestão participada como fórmula de sucesso para a gestão por objectivos, pressupõe isso mesmo: participação, isto é, negociação. Para além destas características, é relativamente consensual que os objectivos devem ser claros, específicos e desafiantes, isto é, nem muito fáceis de atingir nem muito difíceis, devem ser verificáveis, mensuráveis, relevantes para o cargo que o indivíduo ocupa (daí a importância de uma análise dos conteúdos funcionais do trabalho, análise essa prévia a qualquer estabelecimento de objectivos), e devem ser comunicados, coordenados e conhecidos dos objectivos dos outros colaboradores.

De forma resumida, o processo de gestão por objectivos pressupõe quatro fases:

1ª Estabelecimento de objectivos: analisados os conteúdos funcionais do trabalho dos indivíduo e grupos, os objectivos serão estabelecidos em cascata, do nível hierárquico superior ao inferior;

2ª Planeamento da acção: no sentido de se cumprirem os objectivos estabelecidos, trata-se agora de planear a actividade, tendo em conta os meios necessários para que tal aconteça;

3ª Autocontrolo / controlo periódico de objectivos: o autocontrolo pressupõe uma correcção da acção do indivíduo, no sentido do cumprimento dos objectivos; a revisão periódica dos objectivos deve incluir uma análise mais profunda dos mesmos, incluindo com supervisão hierárquica que pode determinar alteração da acção ou mesmo dos objectivos;

4ª Avaliação de desempenho: tratar-se-á de comparar os resultados obtidos com os objectivos traçados e propor a aplicação do sistema de incentivos (recompensas) ou do plano de carreiras, caso se apliquem.

Resta-me concluir que o autocontrolo é a mais importante vantagem do sistema de gestão por objectivos, na medida em que permite o *feedback* permanente ao colaborador relativamente ao seu desempenho e ao desempenho da organização, pelo que se torna importantíssimo o fluir desburocratizado da informação. Por outro lado, e devido a todas as características apontadas, incluindo a do cruzamento eficaz com a gestão participada, fazem com que geralmente a gestão por objectivos implique aumentos de produtividade, de motivação e satisfação no trabalho.

## **Clima e Cultura organizacional – uma breve referência**

Não sendo o objectivo do presente trabalho o aprofundamento dos temas relacionados com o Clima e Cultura organizacionais, nem do ponto de vista teórico nem do ponto de vista da análise empresarial concreta, penso ser positiva a abordagem do tema à luz da perspectiva do trabalho realizado nesta área por parte de José Neves.

São temas fulcrais, que por si ó justificariam um trabalho de análise único. No entanto, vou simplesmente focar alguns aspectos essenciais relacionados com o Clima e Cultura organizacionais, que nos permitirão perceber de forma mais ampla os processos de mudança em estudo. No fundo, trata-se de criar uma “visão mais planetária” do que aqui analisamos em concreto.

Aliás, esta minha introdução, quanto às notas teóricas aqui deixadas para o caso do Clima e Cultura organizacionais, aplica-se na integra ao que anotarei quanto à reengenharia.

### **Clima Organizacional**

Uma primeira abordagem ao conceito de clima organizacional poderá ser, de forma algo redutora mas clara no princípio que a gera, como sendo o meio ambiente ou o conjunto de condições *atmosféricas* que caracterizam determinada organização. No entanto, torna-se imperioso adaptar o conceito à psicossociologia das organizações, pelo que se justificam o número de estudos e esforço de investigação nesse sentido. Um outro conceito de clima organizacional poderá ser o de um conjunto de comportamentos e atitudes que os colaboradores evidenciam nos seus conteúdos profissionais.

Apesar desta abordagem inicial, a verdade é que não existe um consenso entre autores no que toca á definição, alcance e análise do clima organizacional. Aliás, o consenso entre autores poderá dizer-se que se restringe apenas à multidimensionalidade do clima, sendo que apresentam divergências quanto às questões da natureza, das dimensões, da etiologia, do nível de análise e dos processos de medida. No entanto, é possível sistematizar os diferentes estudos existentes e apresentar 4 perspectivas separáveis para a abordagem do clima organizacional: a perspectiva organizacional, a perspectiva psicológica, a perspectiva psicossocial e a perspectiva cultural.

A perspectiva organizacional releva, na definição de clima, a importância das características organizacionais (processos de decisão, graus de formalização, tipos de liderança, dimensão e estrutura da organização, etc) em detrimento dos indivíduos e dos papéis que desempenham na determinação do clima organizacional. Aliás, é neste aspecto que se centram as principais críticas apontadas a esta perspectiva, na medida em que se ignora a influência do indivíduo nos seus aspectos psicológico, social e cultural sobre o processo de formação das percepções das características organizacionais.

A perspectiva psicológica, ao contrario da anterior, identifica o clima com base nas percepções (apreensão cognitiva) dos indivíduos, catalogando o indivíduo como o único propulsor do clima. Esta perspectiva, antropocêntrica, considera o indivíduo o centro do universo organizacional. Neste sentido, poder-se-á verificar uma certa descoordenação entre os indivíduos e as suas características próprias e as características da própria organização. No fundo, trata-se de uma perspectiva contrária da anterior. A radicalização pode implicar sempre uma segmentação cega, sem qualquer tipo de articulação conceptual.



A perspectiva psicossocial identifica o clima como o resultado da interacção dos indivíduos na organização. Nesta perspectiva a percepção dos indivíduos e o processo de comunicação entre pessoas e grupos são significativamente importantes. No entanto, esta interacção não é articulada com a dimensão cultural.

Já a perspectiva cultural assume essa característica como fundamental na definição do clima organizacional: identifica-o com base na influência que a cultura organizacional tem na interacção dos indivíduos, ou seja, defende que o clima resulta da interacção de um grupo de indivíduos que partilha uma estrutura de referências comum – a cultura organizacional.

#### Cultura organizacional

O conceito de cultura organizacional tem tido uma crescente importância no contexto das organizações, na medida em que a crescente internacionalização e expansão das organizações obriga a cooperações no âmbito internacional.

De uma forma genérica, a cultura pode ser definida como “um sistema de padrões cognitivos aprendidos que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e actuar e, como tal, encontra-se localizada na mente das pessoas, quer como um sistema partilhado de símbolos e significados, patente nos pensamentos e significados partilhados pelas pessoas numa sociedade”<sup>4</sup>.

Na mesma óptica, a cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de padrões de comportamento, crenças e de outros valores morais e materiais, característicos de uma organização. Essas crenças, valores e normas são partilhados pelos colaboradores de uma organização e afectam os seus

comportamentos e atitudes. O papel da cultura é essencial para o sucesso da organização. A cultura organizacional, actualmente, é caracterizada como um sistema de padrões cognitivos aprendidos que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e actuar.

Segundo Edgar Schein a cultura organizacional é um "um conjunto de suposições, princípios básicos, formas de estar e pensar, sentir e **percepcionar a realidade** que os indivíduos assumem na sua tentativa de comunicar e de se adaptar ao meio ".

Ele chama a atenção para a necessidade de se fazer uma intervenção na cultura de uma organização englobando todas as componentes organizacionais, desde as relações humanas, estrutura organizacional, até ao processo de tomada de decisões .

A organização deverá ter em atenção aquilo a que se chama " sintomas culturais", tais como:

- O perfil dos dirigentes (valores pessoais, carreira, carisma ...);
- O perfil dos colaboradores (meio sociocultural, profissional, pedagógico);
- Os ritos e símbolos (atitudes recíprocas dos colaboradores, local dos postos de trabalho);
- A comunicação (interna, externa, formal, informal, descendente / ascendente);
- As estratégias (forma, conteúdo, eficácia);
- A filosofia global de gestão.

---

<sup>4</sup> Fonte: Neves, Jose G. (1996), *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos: Portugal no Contexto de Outros Países*, pp 96, ISCTE, Lisboa

É importante compreender que muitas culturas facilitam a comunicação, a partilha de experiências e de informação .

Não existe uma cultura única, mas sim sub-culturas que vão surgindo através da aprendizagem e adaptação de valores e normas próprias de cada sector no desenrolar da actividade de cada um na organização. O facto de existirem várias sub-culturas, não invalida a existência de uma cultura da empresa. Existirá um tronco comum (a cultura da empresa) do qual partem ramificações diversas (cultura específica de cada sector) que são alimentadas pelo seu tronco comum e no qual se apoiam.

Para gerir a empresa como um todo, deverão ser tomadas em conta as características particulares das suas partes.

Apesar das inúmeras análises e perspectivas de abordagem do tema, das quais já destaquei a de Edgar Schein, é possível identificar um denominador comum caracterizado pelos seguintes pontos de convergência conceptual que definem a cultura organizacional:

- Estrutura de referência comum e partilhada por uma quantidade significativa de pessoas;
- Apreendida e transmitida em termos comportamentais;
- Fornece às pessoas regras e normas orientadas em termos de perceber, pensar e sentir os problemas do funcionamento organizacional do ponto de vista da integração interna e da adaptação externa;
- Contribui para a definição da identidade organizacional;

- Produto da história da organização;
- Avaliável por metodologias qualitativas e quantitativas;
- Influência directa e indirectamente o desempenho das pessoas no seio da organização.

A cultura organizacional circunscreve-se aos hábitos de comportamentos e de atitudes que são criados no campo de acção de uma organização e que pelas suas características e formas próprias se identificam com a direcção, organização e gestão das organizações. A cultura organizacional, para além de fornecer às pessoas regras e normas constituem um cenário de como sentir, pensar e agir no seio de uma organização para que os objectivos definidos pela direcção sejam levados adiante e com os contornos pretendidos.

A cultura organizacional ao fornecer às pessoas um conjunto de regras e normas de como pensar e agir no seio da organização, contém intrinsecamente uma dimensão, a qual pode ser medida e comparada com outras culturas.

A natural existência de várias dimensões de culturas organizacionais, deve-se ao facto das estratégias empresariais diferirem de organização para organização. Ou seja, a definição de cultura e, essencialmente, sua dimensão está directamente relacionada e totalmente dependente do tipo de gestão que a organização pretende implementar na mesma, sendo por isso contingencial e moldada em conformidade com os objectivos da organização.

Ao classificar-se as dimensões e os próprios conteúdos das culturas organizacionais como sendo contingenciais, poder-se-á caracterizar a cultura

organizacional por tipologias, conforme é representado pelo modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores. O modelo dos valores contrastantes evidenciam quatro tipos de culturas subjacentes a quatro tipos de modelos:

- O modelo das relações humanas, que se caracteriza pela cultura de apoio, coloca a sua ênfase na flexibilidade no âmbito interno e tem por objectivo a criação e manutenção da coesão e empenho das pessoas, nas quais os valores da motivação se circunscrevem à participação, à confiança e ao sentimento de pertença. A eficácia neste tipo de cultura é medida pelo desenvolvimento do potencial humano e do envolvimento das pessoas.
- O modelo dos sistemas abertos, o qual é caracterizado pela cultura de inovação, valoriza a flexibilidade e a mudança, mas centra-se na adaptação da organização às exigências da envolvente externa. Como valores dominantes estão o crescimento, a aquisição de recursos, a criatividade e a capacidade adaptativa, nas quais os valores de motivação caracterizam-se pelo desafio e iniciativa individual, pela possibilidade de inovar e pela variedade de tarefas. A eficácia é medida pela quota de mercado e pelo crescimento em volume de negócios.
- O modelo dos objectivos racionais, o qual corresponde à cultura de objectivos, debruça-se sobre a produtividade, o desempenho e o alcance de objectivos previamente planeados, consistindo este último, a motivação central e a “essência” pela qual se mede a eficácia.
- O modelo dos processos internos, que se caracteriza pela cultura de regras, valoriza a uniformidade e segurança em prol da estabilidade

interna. A eficácia é medida pelo grau de estabilidade e a liderança é tipicamente conservadora.

O modelo das relações humanas e dos processos internos, estão voltados para o plano interno das organizações e descuram o meio envolvente externo, tornando-se, por isso mesmo, funcionais apenas em ambientes estáveis. Estes modelos pelas suas vertentes internas caracterizam os tipos de culturas organizacionais essencialmente utilizadas nas teorias clássicas e escolas de relações humanas. Contrariamente, os modelos dos sistemas abertos e dos objectivos racionais que contemplam as organizações em planos sistémicos e contingenciais, nas quais a envolvente externa e respectivas exigências são equacionadas, estão devidamente estruturados para ambientes turbulentos semelhantes aos que actualmente vivemos. Contudo e introduzindo o cenário da crescente globalização e internacionalização das organizações e respectivos mercados, poder-se-á adiantar que o modelo dos sistemas abertos - cultura de inovação -, pelas suas características se encontra em melhor posição para fazer face às actuais exigências do mercado. Todavia, é de se sublinhar que as reestruturações necessárias para que as organizações se tornem flexíveis e com elevados índices de qualidade, logo competitivas, implicam necessariamente investimentos em tecnologias e afins.

## Reengenharia Organizacional – uma breve referência

A reengenharia emergiu nos anos 90 do século XX, pela mão dos autores Hammer e Champy. Tratou-se de uma nova perspectiva de mudança organizacional, caracterizada pela introdução de alterações radicais na concepção e funcionamento das empresas. Hammer e Champy definem formalmente a reengenharia como consistindo no “repensar fundamental e na reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.”.

Mas não só Hammer e Champy se debruçaram sobre o tema. Existe, aliás, uma diversidade de literatura referente ao tema, na qual poderemos identificar, de entre outros, os autores Morris e Brandon, 1993, Coulson-Thomas, 1994. É no entanto, possível identificar alguns princípios básicos que a generalidade dos autores têm vindo a propor, subjacente à reengenharia. De entre esses princípios, ou objectivos, saliento:

- Orientação para os clientes, sendo estes a fonte de todo o valor produzido pela empresa e justificam a própria existência da empresa;
- Melhor aproveitamento do potencial dos colaboradores, de modo a que seja aplicado nas actividades que fornecem valor para o cliente;
- Concepção e execução de actividades horizontalmente, focalizando-se nos fluxos e nos processos que atravessam a organização;

- Encorajamento da aprendizagem, do desenvolvimento profissional e da autonomia através da criação de um ambiente de trabalho criativo;
- Concentração nos outputs e não nos inputs, vinculando as medidas de desempenho e os prémios aos resultados obtidos junto dos clientes;
- Prioridade maior à entrega de valor do que à manutenção do controlo da chefia;
- Promoção do envolvimento e da participação dos colaboradores na realização dos processos de trabalho;
- Introdução de vários *feedbacks* no processo de trabalho.

Analizados estes princípios, sem mais, poderíamos dizer, com base na experiência, que representariam uma lista de vantagens, já que, de forma aparente, conduziriam à melhoria da oferta, da participação no trabalho e portanto a melhores condições de trabalho e, conseqüentemente, à melhoria da competitividade da empresa.

Mas não podemos esquecer as palavras-chave da definição de reengenharia acima indicada e apresentada por Hammer e Champy: fundamental, radical, processos, drásticas.

A meu ver, as mudanças drásticas e rápidas que a reengenharia pressupõe, não consideram, num processo de mudança, a situação actual de uma dada



empresa, sem ponderar ou considerar qualquer tipo de participação por parte das pessoas, contrariamente à perspectiva de mudança sociotécnica. Esta é uma das possíveis críticas à reengenharia. O facto das pessoas não participarem no processo, implica que o exercício do poder funcione como que numa campanha de marketing: é necessário vender a ideia aos colaboradores, nem que para tal a manipulação emocional seja absolutamente necessária. É preciso, por isso, que o líder da reengenharia seja, também, um *fundamentalista* da reengenharia.

Posso ainda apontar outras críticas ao processo em questão:

- É utópico mudar radicalmente tudo, uma vez que a resistência à mudança poderá ser uma realidade; a própria cultura da empresa, valores e atitudes, poderão ser mais fortes que o fundamentalismo do líder da reengenharia;
- A reengenharia centra-se nos processos (outra palavra-chave), o que nesta perspectiva crítica não constitui novidade, uma vez que a escola sociotécnica também o teria indicado;
- O facto da reengenharia se centralizar nos processos e não em funções, numa atitude de compressão humana, pode implicar a mudança radical de colaboradores e/ou *downsizing*, o que trará sempre problemas sociais e fenómenos de marginalização; a redução de custos é objectivo primordial;
- A crítica anterior implica uma associada: aumento do desemprego e degradação do emprego provocada pelo aumento da quantidade do trabalho e de fenómenos relacionados com o *stress*.

Todas estas críticas à reengenharia poderão explicar os fracassos ligados à implementação da reengenharia em alguns casos. No entanto, estão por explicar as reais razões desses fracassos, já que em outros casos os resultados foram positivos, tendo a reengenharia assumido um papel decisivo para a melhoria da competitividade das empresas que a aplicaram. Colocando de parte as críticas que enumerei, a justificação de Hammer e Champy para os eventuais fracassos é simples: as empresas não souberam aplicar os princípios da reengenharia.

## **PARTE II – Um Estudo de Caso – A Liberalização do Sector Eléctrico e os Processos de Mudança Organizacional no Monopólio da Distribuição de Energia Eléctrica em Portugal**

### **Liberalização a nível Europeu - legislação**

Do conjunto de legislação que enquadra o processo de liberalização, salienta-se:

- Directiva Comunitária 96/92/CE, de 19 de Dezembro de 1996 (ANEXO II);
- Decreto-Lei nº 182/95, de 27 de Julho na redacção que lhe foi dada pelo Decreto-Lei nº 56/97, publicado no Diário da República (I Série – A), de 14 de Março;
- Despacho nº 18413 – A/2001, de 14 de Agosto, da Entidade Reguladora para o Sector Eléctrico, publicado no Diário da República (II Série), de 1 de Setembro, com os seguintes anexos:

Anexo I – Regulamento Tarifário

Anexo II – Regulamento de Relações Comerciais

Anexo III – Regulamento do Despacho

Anexo IV – Regulamento do Acesso às Redes e às Interligações

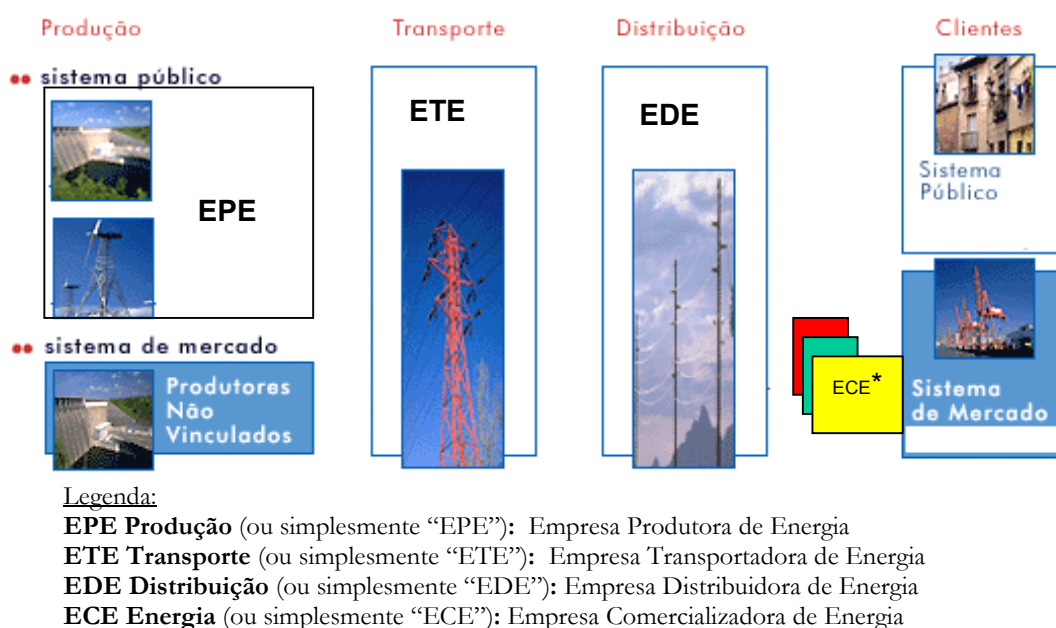
Não pretendo focalizar demasiada atenção quanto ao aspecto legal que determinou, em grande medida, o processo de mudança em estudo, mas é pertinente fazer uma breve análise do conteúdo da Directiva Comunitária 96/92/CE, de 19 de Dezembro de 1996. De facto, este foi o motivo externo à organização que motivou o projecto inicial de lançamento de uma filosofia organizacional, tal a complexidade dos processos de mudança a encetar.

A referida directiva veio determinar uma mudança fundamental no sector eléctrico em Portugal, e nos restantes países da União Europeia, evidentemente, isto é, veio determinar que o mercado da energia eléctrica ultrapassará as fronteiras nacionais dos Estados Membros, devendo contar-se com a presença de operadores estrangeiros. No caso português, salienta-se a entrada de empresas espanholas num sector tradicionalmente nacional e monopolista. Este facto inicia o processo de liberalização do sector.

## Constituição do Mercado Eléctrico Nacional / Apresentação da Organização em estudo

Na figura 1 podemos visualizar a constituição do sector eléctrico, após a liberalização em Portugal.

Figura 1. Constituição do Sector Eléctrico em Portugal



Da leitura do quadro constatamos a coexistência de dois sistemas eléctricos em Portugal. O Sistema Eléctrico Público - SEP, cuja cadeia de valor tem o seu início na produção de energia eléctrica pelos chamados Produtores Vinculados, que na sua maioria, cerca de 65%, fazem parte do grupo empresarial constituído pelas empresas EPE, ETE, EDE e ECE, que passarei a designar por Grupo E. Seguidamente surgem a ETE, entidade responsável pelo transporte de energia eléctrica, com uma participação do Estado de cerca de 70% do seu capital, sendo que os restantes 30% são propriedade do Grupo E, a EDE, como sendo a entidade responsável pela distribuição de energia, isto é, pela colocação de energia, do ponto de vista físico, nas instalações dos Clientes Vinculados (do

Sistema Eléctrico Público). Ora, a EDE assume igualmente o papel de comercializadora junto dos Clientes finais do SEP. Todas as relações, técnicas e comerciais, entre as diversas entidades do SEP são reguladas por uma entidade publica. Essa entidade publica define anualmente, entre outras matérias, os tarifários do SEP, isto é, os custos que os Clientes suportam para o uso de energia eléctrica e que correspondem aos preços que a EDE aplica pelo fornecimento de energia eléctrica.

Em paralelo, e desde 2002, surgiu o Sistema de Mercado, ou seja, o Sistema Eléctrico Não Vinculado – SENV. Com uma cadeia de valor mais simples, é um sistema baseado na livre concorrência entre vários comercializadores (caixas sobrepostas na Figura 1) que vendem energia eléctrica a clientes finais, com condições negociadas entre as partes. Cada comercializador é responsável pela produção de energia que comercializa (produtores não vinculados). A entidade reguladora deixa de assumir o papel regulador tarifário, pelo menos a este nível. No entanto, as redes de transporte e distribuição de energia servem ambos os Sistemas (Público e de Mercado), pelo que o comercializador terá que suportar um custo pelo transporte e distribuição da sua energia eléctrica. Esse custo é estabelecido pela entidade reguladora.

Os Clientes do SEP podem aderir ao SENV, através de uma simples consulta de mercado. Contudo, a liberalização do sector foi planeada por fases, pelo que até final de 2003 apenas os Clientes alimentados em Muito Alta Tensão, Alta Tensão e Média Tensão poderão transitar para o Sistema de Mercado (normalmente grandes empresas, que, *grosso modo*, representam cerca de 20% do número total de Clientes do Sistema Eléctrico Público, mas representam cerca de 80% do total do consumo de energia eléctrica). Prevê-se que no início de 2004 a liberalização chegue a todos os consumidores.

O presente estudo foi elaborado sobre a empresa comercializadora ECE. É uma empresa do Grupo E e foi constituída para operar exclusivamente no sistema de mercado, SENV.

O Grupo E é formado por grande empresas, de implantação nacional, emprega cerca de 7000 funcionários e tem cerca de 5.000.000 de Clientes. A empresa ECE encontra-se numa fase de constituição, em forte crescimento. Actualmente é ainda uma estrutura muito leve, que emprega cerca 75 funcionários, mas que terá tendência para crescer, à medida que a liberalização se alargue a outros segmentos de mercado, nomeadamente às micro e pequenas empresas, bem como ao mercado residencial. No entanto, apesar do referido e esperado crescimento, esta pequena estrutura terá tendência para crescer numa tendência menos que proporcional ao crescimento do mercado, na medida em que a liberalização do sector prevê que os serviços de transporte e distribuição continuem a ser prestados pelas empresas do SEP, isto é, a ETE e a EDE.

A orientação estratégica do Grupo E revela também uma certa diversificação de negócio, sendo que o negócio principal do Grupo E é, inequivocamente, a produção, distribuição e comercialização de energia eléctrica. No entanto, existem investimentos noutras áreas de negócios, com participações directas e indirectas numa conjunto de empresas que não são, também, referidas no presente trabalho. Saliento apenas que os interesses do Grupo E passam por áreas de negócio como os serviços de consultoria, informática, telecomunicações e financeiros.

Outra parcela da diversificação do negócio do Grupo E passa pela estratégia de internacionalização, com investimentos fortes na Europa e no resto do mundo. Apesar de tudo isto, interessa concentrarmo-nos no negócio da electricidade, referindo ainda que o Estado detém uma participação significativa na EDE, isto é, detém cerca de 30% do seu capital. Esta referência é relevante para a presente

análise, uma vez que a intervenção do Estado, bem como o passado recente anterior à privatização da EDE, determinam muito da sua organização tradicional, tanto ao nível dos procedimentos administrativos, comerciais e de gestão dos recursos humanos.



## **ECE: criação em mudança**

Partindo do pressuposto que o Grupo E nutre de uma forte notoriedade, é do senso comum considerá-lo uma “empresa pública”. É esta a imagem deixada por uma história de anos de investimento em processos técnicos, na construção de uma rede eléctrica nacional com capacidade para abranger todo o país. Esses anos de investimento, aliados ao facto da empresa ser, de facto, monopolista, fizeram com que a organização nunca tivesse sentido a necessidade de comunicar com os clientes ou mesmo com colaboradores. Talvez esta falta de comunicação explique, em certa medida, uma imagem de silêncio ou ineficácia da empresa.

Trata-se de uma empresa constituída por uma estrutura fortemente hierarquizada, pouco flexível, marcada por uma organização vertical do trabalho, com uma gestão de recursos humanos assente numa gestão de carreiras global, determinada por um contrato colectivo de trabalho igualmente inflexível, que prevê de forma estanque uma gestão de carreiras fixada por *níveis* ou *categorias profissionais*, sem margem para uma verdadeira avaliação de desempenho ou gestão por objectivos (exemplos) com implicações práticas no desenvolvimento profissional, social e pessoal dos seus quadros. Ora, uma empresa com estas características, dificilmente se encontra preparada para enfrentar com competitividade a abertura do mercado e a consequente concorrência. A eficiência, experiência e excelência técnica do Grupo E não implica necessariamente capacidade concorrencial, pelo menos no que diz respeito à competitividade que qualquer processo de liberalização exige.

Assim sendo, o Grupo E vê-se confrontado com a necessidade de preparar uma profunda mudança: torna-se imperativo dotar a empresa de uma agressividade

comercial que não foi, dadas as circunstâncias especiais em que sempre operou, uma das suas principais preocupações.

É neste quadro de turbulência de mercado que a mudança organizacional surge.

Em primeiro lugar, foi decidida a criação de uma nova empresa, que operará num sistema de mercado livre, mas que coexiste com as demais organizações integrante das macro-estrutura do grupo. Esta nova empresa representa a mudança organizacional em análise na presente investigação.

Os principais objectivos a atingir com a implementação do processo de mudança em curso (criação da ECE ) são:

- Mudança na organização do trabalho, que pressupõe a mudança de uma *organização neo-taylorista* (caracterizada por um *taylorismo* informático, assente na existência de dois grupos internos essenciais: uma elite qualificada e os trabalhadores vigilantes, com formação mínima), para uma *organização pós-taylorista* (caracterizada por uma integração horizontal e vertical de tarefas enriquecidas, constituída por equipas auto-organizadas com qualificação múltipla, cujo perfil dominante dos indivíduos é caracterizado pela polivalência, qualificação, com investimentos profundos em formação, formal e informal);
- Consequente mudança de *organização "alta"* para *organização "achatada"*; de *organização "centralizada"* para *organização "descentralizada"*, tal como nos mostram as figuras 2 e 3, na busca da participação, flexibilidade e polivalência da empresa e dos seus recursos humanos;

Figura 2. Exemplo de organização alta e de organização achatada.

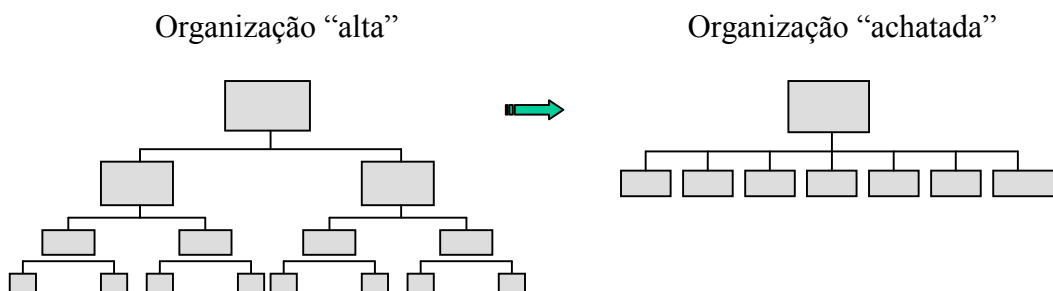
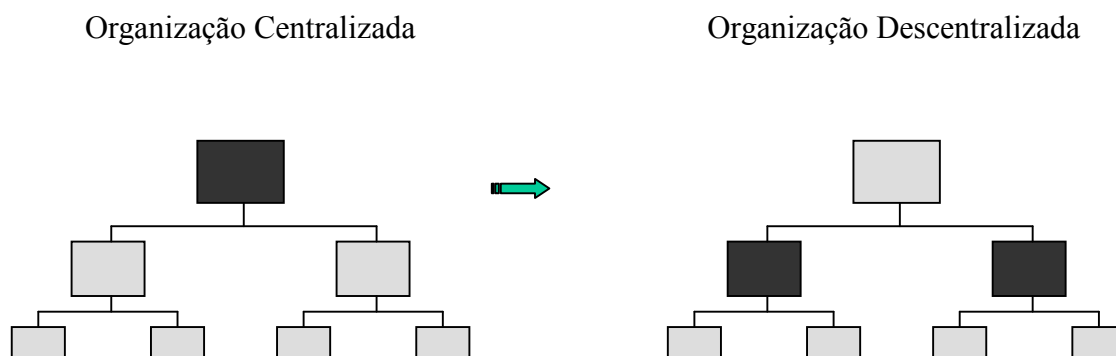


Figura 3. Organização Centralizada *versus* organização descentralizada. A intensidade da cor escura indica o grau de autoridade para decidir.



- Mudança do *focus* da empresa, isto é, centrar a empresa no Cliente e nem tanto nas operações e infraestruturas. Passa pela inversão das prioridades estratégicas da empresa. No monopólio a primeira linha de preocupações dos decisores está nos activos físicos, na influência dos reguladores (Estado ou Entidade Reguladora) e só depois os Clientes. O foco da empresa monopolista está nas operações, nas infraestruturas e nas finanças, tendo como objectivo estratégico vender o que o que produz. O foco da empresa que actua em mercado livre estará no marketing, nas vendas e na engenharia de produto, sendo o seu objectivo proporcionar o que o Cliente espera

ou deseja. No fundo trata-se de uma mudança primordial: a passagem da Óptica do Produto para a Óptica do Cliente.

Em suma, o actual processo de mudança organizacional pretende a *criação* de uma empresa mais flexível, facilmente adaptável ao mercado, aos clientes e concorrentes, capaz de comunicar e satisfazer necessidades, dotada de um quadro de pessoal dinâmico, mais jovem, qualificado, polivalente e igualmente flexível.

Considerando a metodologia da mudança planeada (*diagnóstico, intervenção e avaliação*), o processo actual encontra-se nas fases de intervenção e avaliação. Na medida em que se trata de um processo de mudança global, as intervenções e avaliações são contínuas, sendo que o próprio processo poderá sofrer adaptações e alterações conforme as avaliações parciais, que no decorrer do tempo se façam. Não se trata de um processo de mudança estanque, com períodos ou fases bem delimitadas no tempo, à excepção da fase de diagnóstico que se realizou durante dois anos antes da implementação do projecto.

A administração da empresa aponta como uma tarefa realizada a criação de uma empresa com uma estrutura “achatada”, com poucos níveis hierárquicos, com grande autonomia em cada nível, sustentando a teoria de que é necessário agilizar a empresa, em ordem a torná-la mais competitiva.

Os princípios fundamentais que regem esta mudança e que no fundo nos indicam as tarefas a realizar são:

- **Ambição da organização**
  - Ser líder destacada nos sectores do mercado eléctrico liberalizado, actualmente nos sectores industrial e comercial (crescer com o mercado e transformar-se com ele):
    - Desenvolvendo, para cada cliente, soluções que excedam as suas expectativas;
    - Criando, para os colaboradores da empresa, uma cultura de desempenho, que lhes proporcione elevada satisfação profissional;
    - Gerando valor para o accionista;
    - Contribuindo, de forma sustentada, para a competitividade da economia nacional.
- **Princípios operativos**
  - Compromisso com o Projecto;
  - Enfoque no cliente e criação de parcerias duradouras;
  - Espírito de Equipa;

- Criatividade e Inovação;
- Contribuir para resultados, respeitando valores;
- **Estruturar a área de recursos humanos (sem “sobre-estruturar”)**
  - Estabilizando um quadro de benefícios sociais;
  - Sistema de apoio à Saúde e Seguro de Acidentes Pessoais;
  - Plano de Pensões de contribuição definida (ainda indefinido);
  - Definindo um modelo de organização do tempo dedicado à empresa;
  - Regulamento de férias, faltas e feriados;
  - Regulamento de horário flexível;
  - Fixando condições para desenvolvimento do trabalho;
  - Política de deslocações em serviço;
  - Política de utilização de viaturas ao serviço da empresa;
  - Estimulando o autodesenvolvimento;
  - Adoptando um sistema de avaliação por objectivos;

Fui ainda informado, do ponto de vista mais prático, das últimas realizações da organização (tarefas concretas realizadas no último ano):

- Agregação na aplicação CRM de informação total relativa a Clientes (incluindo técnicas de segmentação fina);
- Celebração de contratos-programa com prestadores de serviços para a elaboração de um vasto leque de produtos e serviços associados e que sustentam a filosofia de diversificação da oferta, com o alargamento do *portfólio* de produtos e serviços a apresentar aos Clientes (competitividade pela qualidade total, oferta completa e capaz de satisfazer todas as necessidades dos Clientes na área de negócio onde a organização opera; ser competitivo não apenas ao nível do preço associado ao produto principal);
- Construção de uma ferramenta informática para análise de perfis de Clientes;
- Criação automática de informação mensal interna;
- Criação de workflows para suporte à operativa e à venda do produto principal e de todos os serviços / produtos associados;
- Definição estruturada das diversas carteiras de clientes (redefinição da operativa comercial);

- Desenvolvimento de ferramentas de *pricing* para os diversos segmentos alvo (a construção do preço é função da segmentação e do perfil do Cliente);
- Implementação de uma política de Comunicação e Imagem;
- Integração entre a aplicação CRM e os sistemas de *pricing*, que permite a partilha global da informação produzida pelas diferentes áreas da organização, permitindo a participação crítica de todos em qualquer processo de decisão;
- Lançamento de um *site* Internet próprio com um portal de clientes (de acesso individual através de palavras passe e nomes de utilizador por cliente).

No curto prazo, mais algumas tarefas a realizar:

- Estabilizada a operativa comercial, sempre com base na filosofia de que é necessário flexibilizá-la e agilizá-la;
- Estudar o segmento da “Baixa Tensão” (conjunto de Clientes para o qual o mercado ainda não foi liberalizado, sendo que se trata de um processo em curso), avaliar a capacidade da operativa até então criada de se adaptar ao novo segmento de mercado – Preparar a liberalização total do mercado.

É notório o interesse pelo mercado e pela capacidade de interagir com o ambiente externo à empresa, por forma a conquistar clientes, fidelizando-os, mas também com o duplo objectivo de criar um quadro de colaboradores



satisfeitos, capazes de se identificarem pessoal e profissionalmente com o projecto e com o trabalho que desenvolvem. As medidas apresentadas relativas à gestão de recursos humanos indicam-nos uma preocupação pela criação de regras formais que contribuam para a estabilização do trabalho, criando um quadro muito bem definido de regras que estabelecem os tempos de dedicação à empresa (questões relacionadas a horários flexíveis, férias, etc), bem como preocupações com o desenvolvimento profissional dos colaboradores (formação), relacionadas também com a criação de um ambiente livre e criativo, onde todas as opiniões e ideias são bem vindas no sentido do cumprimento dos objectivos globais da empresa (e, no fundo, da mudança).

No entanto, faço notar que as anteriores referências representam a “ambição” da nova organização e não um facto consumado e comprovado. A aplicação do inquérito por questionário e algumas das entrevistas realizadas, vieram provar que muito haverá ainda a fazer no sentido de se alcançarem os objectivos preconizados pela referida “ambição”.

#### Sistema de Gestão por Objectivos e Avaliação de Desempenho

O objectivo primordial no lançamento deste novo sistema de gestão por objectivos e avaliação de desempenho é o de otimizar a contribuição que cada colaborador dá à empresa, criando um compromisso e motivação desse colaborador em relação às metas que lhe são fixadas.

A importância do lançamento e apresentação do sistema de gestão por objectivos e avaliação de desempenho teve um significado simbólico relevante na ECE, na medida em que foi efectuada numa reunião geral da empresa, em horário de trabalho durante a semana. Essa reunião, que teve uma duração aproximada de 2 horas, teve como objectivo a apresentação de um projecto inicial que mais tarde veio a dar origem ao sistema que aqui é apresentado. O

poder simbólico deste encontro reforça a importância e a aposta determinada na mudança organizacional em curso. Esta técnica de intervenção organizacional foi construída e apresentada na base de um consenso generalizado, que incluiu toda a empresa, quanto à sua eficácia na gestão.

### Etapas do Sistema de Gestão por objectivos da ECE

#### Fixação de objectivos

É feita no início do ciclo de negócio anual da empresa, ou seja, em Janeiro de cada ano. Os objectivos terão que ser S.M.A.R.T., ou seja, específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes (na esfera de acção do titular) e calendarizados.

A fixação dos objectivos é realizada em 5 etapas:

#### 1ª Etapa - Consulta dos conteúdos funcionais

A análise funcional que foi feita estabeleceu o conjunto de actividades, tarefas, complexidade e grau de responsabilidade dos titulares das várias funções existentes na empresa. Os objectivos a estabelecer devem situar-se dentro do perímetro da função, o qual pode prever a polivalência (questão essencial no actual processo de mudança).

#### 2ª Etapa - Identificação dos objectivos de equipa

Os objectivos individuais do Chefe de um sector serão os objectivos de equipa dos seus subordinados directos. Os objectivos individuais de cada um destes serão os objectivos de equipa das pessoas que lhe reportam e assim por diante. Logo, os objectivos globais da empresa para um determinado ano serão os

objectivos individuais dos Administradores e os objectivos de equipa de cada um dos Directores que lhes reportam. Há um desdobramento, em cascata, dos objectivos globais da organização.

### 3ª Etapa - Identificação dos objectivos individuais

O 1º passo permitiu identificar os principais, a que se poderão acrescentar outros. Os objectivos individuais não devem, desejavelmente, ser mais do que 6, para manter o colaborador focado no que é realmente importante e para que tenham um peso específico significativo. Esta etapa permite uma diversificação relativa dos objectivos. Diversificação, na medida em que são várias as variáveis em análise e que serão as metas a avaliar no final do ciclo. Esta diversificação tem em conta a visão transversal do negócio, por parte do colaborador, na medida em que se espera que o indivíduo mostre capacidade de polivalência. No entanto, a diversificação, tal como explicitarei, deverá ser relativa, na medida em que a fixação dos objectivos deve respeitar as características que os tornam motivadores, desafiantes e, simultaneamente, atingíveis e facilmente perceptíveis. O colaborador não deve dispersar energias no *acessório*, e deverá manter-se *focalizado*. Mas insisto, e concluo pelo exposto, esta focalização não é sinónimo de *taylorização* ou especialização.

### 4ª Etapa - Dimensões comportamentais

Estão pré-definidas, quer as que são comuns a toda a organização, quer as que são específicas da família de funções comerciais, em que o colaborador se insere. Deve ser indicado quais são as prioridades, como forma de concentrar a atenção do colaborador nas suas áreas de oportunidade.

### 5ª Etapa - Preencher o impresso PLANO DE ACÇÃO INDIVIDUAL

É composto por 2 conjuntos de folhas (Quadro 2), o primeiro comum a todos os colaboradores e o segundo específico da família de funções comerciais, sendo que é essencial que se cumpram as seguintes regras:

- a) cada objectivo deve ter um peso específico (PESO em %) que indica a sua importância na avaliação;
- b) o conjunto dos objectivos de cada grupo (EQUIPA e INDIVIDUAIS) deve somar 100%;
- c) é essencial indicar a métrica de acordo com a qual o desempenho do colaborador naquele objectivo vai ser medido (METAS QUANTITATIVAS);
- d) a DATA DE CONCLUSÃO deve referir quando se espera que os resultados relativos aquele objectivo sejam alcançados. É especialmente importante em caso de projectos, cujo termo não coincida com o fim do ano civil.
- e) O Plano de Acção deve ser discutido e acordado com o colaborador e assinado e datado por ele e pela chefia;
- f) Em casos excepcionais, independentes da vontade do colaborador e imprevisíveis, o Plano de Acção pode ser revisto e reajustado durante o ano e esse facto registado na 1ª página no canto superior direito.

Sublinho a *alínea e)* na medida em que a participação dos colaboradores é recorrente em todas as questões que investiguei no decurso do presente estudo. E essa participação verificou-se não só no lançamento do sistema de gestão por objectivos, mas também na sua aplicação. Esta prática permite à empresa

utilizar técnicas de intervenção organizacional, com o objectivo duplo de promover a mudança e de reduzir os riscos do surgimento de fenómenos de resistência a essa mudança.

Quadro 2. Plano de Acção Individual (próximas três páginas)

## PLANO DE ACÇÃO INDIVIDUAL

**LISTA DOS OBJECTIVOS PARA 200** \_\_\_\_\_

☐ **Revisão** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

<b>NOME</b>	<b>TÍTULO DA FUNÇÃO</b>
<b>ÁREA</b>	<b>SECTOR</b>
<b>NOME DO SUPERIOR</b>	
OBJECTIVOS: FAZER LISTA DOS OBJECTIVOS A ATINGIR PELO COLABORADOR DURANTE O CICLO DO DESEMPENHO. INCLUIR O QUE DEVE SER REALIZADO, EM QUE DATA, QUAL A MEDIDA UTILIZADA E O PESO DE CADA UM.	

Nº	OBJECTIVOS DA EQUIPA	METAS QUANTITATIVAS	PESO (em %)	DATA DE CONCLUSÃO

Nº	OBJECTIVOS INDIVIDUAIS	METAS QUANTITATIVAS	PESO (em %)	DATA DE CONCLUSÃO

\_\_\_\_\_  
(assinatura do Superior)

\_\_\_\_\_  
(assinatura do Trabalhador)

## PLANO DE ACÇÃO INDIVIDUAL

LISTA DOS OBJECTIVOS PARA 200\_\_\_\_\_ ☐ Revisão \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nº	DIMENSÕES COMPORTAMENTAIS GENÉRICAS	DEFINIÇÕES	PRIORIDADE
01.	ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	Prestar aos Clientes externos e internos um tipo de serviço que permita mantê-los satisfeitos e fidelizá-los. Procurar compreender as necessidades das pessoas. Prestar um serviço rápido, eficiente e personalizado aos clientes e colegas. Adaptar-se aos clientes e inspirar confiança através de uma postura de disponibilidade e flexibilidade.	1ª Prioridade
02.	MOTIVAÇÃO PARA RESULTADOS	Tem a propensão para a acção e para ver as coisas feitas de acordo com os prazos estabelecidos. Prossegue objectivos definidos e assumidos proactivamente com intenção de os superar. É empenhado em melhorar o desempenho e tentar novas coisas. Testa-se em relação a padrões elevados de excelência de rendimento do trabalho.	1ª Prioridade
03.	PROACTIVIDADE / INICIATIVA	Detecta oportunidades de negócio e actua sobre elas rápida e eficazmente. Antecipa situações, oportunidades e obstáculos que nem sempre são óbvios para os outros. É decidido, em situações de crise.	
04.	ESPÍRITO DE EQUIPA	Comunica as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e directamente estimulando o envolvimento de todos os interessados dentro da organização; é franco e honesto. Pratica o que diz. Defende aquilo em que acredita. Aceita os seus próprios erros e vulnerabilidades e toma acção para corrigir os erros.	

Este Plano de Acção foi discutido e acordado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(assinatura do Superior)

\_\_\_\_\_  
(assinatura do Trabalhador)

## PLANO DE ACÇÃO INDIVIDUAL

LISTA DOS OBJECTIVOS PARA 200\_\_\_\_\_ ☐ Revisão \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nº	DIMENSÕES COMPORTAMENTAIS ESPECÍFICAS	DEFINIÇÕES	PRIORIDADE
01.	ANÁLISE E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	É capaz de identificar problemas com base na recolha e análise de informação essencial, propondo soluções para ultrapassar os problemas identificados em linha com os objectivos da empresa.	
02.	COMUNICAÇÃO / NEGOCIAÇÃO	Percepção dos requisitos subjacentes às necessidades dos clientes com que se relaciona. Negoceia de forma eficaz com os diversos clientes utilizando linguagem adequada às características dos interlocutores quer comunique individualmente quer em grupo e faz acompanhamento dos processos de negociação.	1ª Prioridade
03.	CONHECIMENTO DO NEGÓCIO	Dispõe de um conhecimento profundo das variáveis críticas do negócio, dos <i>drivers</i> subjacentes e dos <i>trade-offs</i> /relações entre os mesmos.	
04.	DISPONIBILIDADE / FLEXIBILIDADE	Modifica o seu estilo e tipo de aproximação para conseguir atingir um fim específico demonstrando abertura e disponibilidade. Demonstra flexibilidade, mantendo a eficiência em ambientes em constante mudança – tarefas, responsabilidade e pessoas.	

Este Plano de Acção foi discutido e acordado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(assinatura do Superior)

\_\_\_\_\_  
(assinatura do Trabalhador)



### Ao longo do ano

Podemos identificar, neste ponto, as sexta, sétima e oitava etapas da descrição de Raia relativa ao processo de gestão por objectivos.

Ao longo do ano o colaborador deve ser acompanhado e aconselhado (*coaching*) pela chefia, no sentido de corrigir e conseguir um melhor desempenho.

Pelo menos uma vez, ao longo do ano – no mês de Junho – faz-se um balanço intercalar no sentido de se saber como as coisas estão a correr e os objectivos a avançar, em reunião informal entre a chefia e o colaborador.

É a ocasião indicada para analisar a necessidade de proporcionar mais meios de apoio ao colaborador.

Tem ainda a importante vantagem de evitar surpresas e desencontro de expectativas no momento da avaliação.

A avaliação de desempenho deverá ter lugar em Dezembro ou na primeira quinzena de Janeiro de cada ano, quando os resultados da empresa estiverem disponíveis e é efectuada através de uma entrevista.

Desenrola-se da seguinte forma:

#### 1º Passo – Marcação da Entrevista

A entrevista de avaliação é considerada como sendo o momento mais importante para um colaborador, ao fim de um ano de trabalho. Deve ser marcada com antecedência, normalmente de uma semana. Deve igualmente ser agendada com tempo suficiente, recomendando-se 1 hora. Uma vez mais, o

poder do simbólico é aqui identificado na importância atribuída ao momento da entrevista de avaliação.

A entrevista de avaliação pode ser o momento para convidar o avaliado a fazer a sua auto-avaliação. Para esse efeito o avaliado deverá utilizar um impresso próprio, semelhante ao impresso utilizado pela chefia para registar a sua apreciação, por forma a que as conclusões possam ser discutidas com base nos mesmos parâmetros de avaliação. Esse impresso de auto-avaliação deverá ser apresentado à chefia dois ou três dias antes da realização da entrevista de avaliação. A auto-avaliação permite identificar as áreas de concordância e divergência entre o avaliador e avaliado e concentrar a entrevista nas áreas de discordância e nos argumentos de ambas as partes.

## 2º Passo – Preparação da Entrevista

O avaliador deve passar em revista, objectivo a objectivo, o desempenho do avaliado e formar um juízo sobre o grau de desempenho em cada grupo de objectivos e nas dimensões comportamentais, propondo uma classificação global provisória. Essa classificação deve, seguidamente, ser avaliada pela chefia do avaliador, garantido uma correcta calibragem das avaliações entre todos os avaliadores.

A sessão de validação pode ser convocada pela chefia, sempre que tal se justifique, atendendo ao número de subordinados. Neste caso será utilizada a técnica de *ranking* dos colaboradores e a sua alocação a um dos graus de classificação global, de acordo com a curva de distribuição em vigor na empresa (neste caso, e por princípio, a distribuição normal).

### 3º Passo- Preenchimento do “Impresso de Avaliação de Desempenho”

O impresso tem 4 páginas (Quadro 3), destinando-se as 3 primeiras à avaliação dos grupos de objectivos (equipa/individuais/comportamentais) e a última à avaliação global e plano de desenvolvimento para o ciclo seguinte.

Quadro 3. Impresso de Avaliação de Desempenho (próximas quatro páginas)

## RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

<b>TITULAR</b>	<b>SUPERIOR HIERÁRQUICO</b>
Apelido, nome: Função:	Apelido, nome: Função: Data: ____ / ____ / ____

### OBJECTIVOS DE EQUIPA

OBJECTIVOS (Descrição)	Peso (em %)	NÍVEL DE DESEMPENHO	Resultado Ponderado em %
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

COMENTÁRIOS DO SUPERIOR HIÉRARQUICO ACERCA DO NÍVEL DE DESEMPENHO DESTES OBJECTIVOS


### APRECIACÃO GLOBAL DO DESEMPENHO DESTES OBJECTIVOS

<input type="checkbox"/> Muito Bom	<input type="checkbox"/> Satisfatório	<input type="checkbox"/> A Aperfeiçoar
<input type="checkbox"/> Bom		<input type="checkbox"/> Inadequado

\_\_\_\_\_  
(assinatura do Superior)  
(data)

\_\_\_\_\_  
(assinatura do Trabalhador)  
(data)

## RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

OBJECTIVOS INDIVÍDUAIS			
OBJECTIVOS (Descrição)	Peso (em %)	NÍVEL DE DESEMPENHO	Resultado Ponderado em %
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

COMENTÁRIOS DO SUPERIOR HIÉRARQUICO ACERCA DO NÍVEL DE DESEMPENHO  
DESTES OBJECTIVOS


### APRECIACÃO GLOBAL DO DESEMPENHO DESTES OBJECTIVOS

<input type="checkbox"/> Muito Bom	<input type="checkbox"/> Satisfatório	<input type="checkbox"/> A Aperfeiçoar
<input type="checkbox"/> Bom		<input type="checkbox"/> Inadequado

\_\_\_\_\_  
(assinatura do Superior)  
(data)

\_\_\_\_\_  
(assinatura do Trabalhador)  
(data)

## RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

DIMENSÕES COMPORTAMENTAIS					
GENÉRICAS					
	MUITO BOM	BOM	SATISFATÓRIO	A APERFEIÇOAR	INADEQUADO
ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE					
MOTIVAÇÃO PARA RESULTADOS					
PROACTIVIDADE / INICIATIVA					
ESPÍRITO DE EQUIPA					
ESPECÍFICAS					
	MUITO BOM	BOM	SATISFATÓRIO	A APERFEIÇOAR	INADEQUADO
ANÁLISE DE PROBLEMAS					
COMUNICAÇÃO / NEGOCIAÇÃO					
CONHECIMENTO DO NEGÓCIO					
DISPONIBILIDADE / FLEXIBILIDADE					

### RESUMO DA AVALIAÇÃO:

•
•
•

CLASSIFICAÇÃO GLOBAL DE ACTUAÇÃO NA ÁREA COMPORTAMENTAL	
<input type="checkbox"/> Muito Bom	<input type="checkbox"/> Satisfatório
<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Inadequado

\_\_\_\_\_  
(assinatura do Superior)  
(data)

\_\_\_\_\_  
(assinatura do Trabalhador)  
(data)

## CLASSIFICAÇÃO GLOBAL DE ACTUAÇÃO E PLANO DE DESENVOLVIMENTO PARA O PERÍODO SEGUINTE

### PONTOS FORTES E ÁREAS DE DESENVOLVIMENTO (Devem ser identificados, no mínimo, 2 de cada)

#### Pontos Fortes:

- 
- 
- 

#### Áreas de Desenvolvimento:

- 
- 
- 

### CLASSIFICAÇÃO GLOBAL DE ACTUAÇÃO

☐ Muito Bom
 ☐ Bom
 ☐ Satisfatório
 ☐ A Aperfeiçoar
 ☐ Inadequado

### PLANO DE DESENVOLVIMENTO RECOMENDADO PARA O PRÓXIMO CICLO DE AVALIAÇÃO

ACTIVIDADE	RESPONSÁVEL	PRAZO

#### COMENTÁRIOS DO AVALIADO:


\_\_\_\_\_  
(assinatura do Avaliador)  
(data)

\_\_\_\_\_  
(assinatura do Avaliado)  
(data)

\_\_\_\_\_  
(assinatura do Superior N+2)  
(data)

### Características do Impresso de Avaliação de Desempenho:

- Transcrição dos Objectivos - nas páginas 1 e 2 devem ser transcritos, resumidamente, os objectivos estabelecidos no Plano de Acção Individual, bem como o peso (em %) que lhes foi atribuído.
- Nível de Desempenho - descrever sucintamente o grau de desempenho atingido em cada objectivo, referindo a % que corresponde a tal desempenho. Seguidamente, calcular o resultado ponderado (em %) de cada objectivo, multiplicando o peso específico pelo resultado alcançado. Somando todos os objectivos, com o resultado assim calculado, obtém-se o total percentual para esse grupo de objectivos. Verificar qual a classificação global que corresponde a esse grupo de objectivos, analisando a grelha de classificação em vigor na empresa.
- Dimensões comportamentais - têm todas o mesmo peso. Da análise das avaliações relativas a cada uma delas, resultará a classificação global neste grupo.
- Pontos Fortes e Áreas de Desenvolvimento - o avaliador deve identificar, globalmente, quais os 3 pontos fortes mais salientes do avaliado e quais as 3 áreas em que o mesmo terá que melhorar, prioritariamente. Estes últimos devem ser objecto de um Plano de Desenvolvimento, também constante do relatório de avaliação de desempenho.
- Classificação Global de Desempenho - considerando que todos os grupos de objectivos têm igual peso (1/3), a Classificação global deve reflectir de forma equilibrada os resultados parcelares apurados.



- Plano de Desenvolvimento para o Ciclo de Avaliação seguinte - deve endereçar as áreas de desenvolvimento anteriormente identificadas. Não tem que conter somente acções de formação. Pode consistir em estágios, *coaching*, formação *on The Job*, etc.

Não foi possível obter informação detalhada relativa às especificações dos objectivos quantitativos, pelo que apresento apenas informação detalhada relativa aos objectivos qualitativos. De toda a forma, as dimensões quantitativas a avaliar prendem-se com objectivos relativos a (resumidamente): quota de mercado, margem, quantidade de contratos realizados.

#### 4º Passo – Entrevista de Avaliação

Deve decorrer num clima aberto, de diálogo construtivo. Nesta entrevista serão analisados factos e episódios que fundamentam as classificações dadas pelo avaliador.

É ainda o momento oportuno para permitir ao avaliado pronunciar-se sobre a supervisão recebida, ao longo do ano, as suas necessidades de formação, as suas expectativas e aspirações, em termos de empresa e da sua carreira.

#### 5º Passo – Comentários do avaliado

O avaliado deve ser convidado a exprimir a sua concordância ou discordância com a avaliação efectuada, tendo em vista, nomeadamente, a existência duma instância de recurso.

### 6º Passo – Validação pelo Superior Hierárquico do Avaliador

Terminada a avaliação e preenchido o Relatório, deve o mesmo ser encaminhado para o “Superior N+2”, que o deve analisar e validar.

Caso haja discordância do avaliado, deve a mesma ser ponderada e discutida com o avaliador, sendo tomada a decisão final de confirmar ou modificar a classificação global de desempenho.

Só com a validação é que o processo fica completo.

Como se pode concluir, a empresa pretende que o sistema de validação da própria avaliação conte com a participação de várias pessoas, do avaliado, do avaliador, do responsável hierárquico do avaliador e prevê, inclusivamente, uma instância de recurso.

O final da avaliação de desempenho pressupõe um sistema posterior de recompensas, que podem passar pela atribuição de prémios de produtividade, revisão salarial e promoção.

As atribuições de prémios de produtividade e as revisões salariais são calculadas com base em critérios definidos e dependem directamente das conclusões retiradas a partir da avaliação de desempenho.

As promoções também dependem da avaliação de desempenho, sendo que no entanto estão sujeitas a um conjunto de restrições adicionais que se prendem com a existência ou não de vagas para determinadas funções.

A avaliação de desempenho pode também determinar ou aconselhar uma rotação horizontal de cargos, na medida em que um determinado colaborador pode não adaptar-se da melhor forma a determinadas funções ou áreas. A

rotação horizontal de cargos é, neste caso específico, utilizada apenas para melhorar os níveis motivacionais e de adaptação de um determinado colaborador, não se correndo o risco da assunção declarada de uma política generalizada de rotação horizontal de cargos, uma vez que se admite, por um lado, que cada colaborador tem um papel activo já bastante transversal ao negócio, devido ao alargamento e enriquecimento de tarefas, e que por outro lado a rotação horizontal de cargos pode ter um efeito contrário ao pretendido se tal não for percepcionado pelo colaborador como uma vantagem para si e para a empresa.

### Reformulação do trabalho

Podemos identificar a preocupação dos responsáveis pela estratégia da empresa, em proceder não só a um alargamento do trabalho, como aliás vimos pela facto de ter sido implementada uma nova organização do trabalho, através da constituição de uma organização “achatada”, que promove a autonomia e a flexibilidade, como também em proceder a um “enriquecimento do trabalho”, através da implementação de mudanças verticais na concepção dos cargos. Uma das características evidentes realçada pelos poucos níveis hierárquicos da empresa será o facto de agora, num mesmo nível hierárquico, se terem que tomar mais decisões, de forma autónoma e com a respectiva assunção de responsabilidade. Permite igualmente que os colaboradores tenham a capacidade de apreender toda a actividade da organização por forma a que assumam e conheçam as consequências do seu trabalho nos demais departamentos, colaboradores e meio envolvente à organização. Desta forma, o enriquecimento do trabalho permite que um colaborador perceba exactamente qual é o seu papel na vida prática da organização.

No entanto, a política de enriquecimento do trabalho também é acompanhada de um forte investimento em formação e recrutamento de pessoal com competências profissionais acima da média. Aliás, todos os colaboradores da empresa são altamente diferenciados, sendo que mais de 90% possuem habilitações literárias de nível superior. Este tipo de investimento permite aplicar de forma segura políticas de descentralização e autonomia, pois é esperada uma forte capacidade de polivalência e flexibilidade de todos os colaboradores.

Até ao presente momento a estrutura de funcionamento e organização do trabalho apresentava características que, senão contrárias ao que se implementa neste processo de mudança, eram pelo menos muito distanciadas da realidade actual. Podemos concluir pela veracidade desta afirmação: pela facto da estrutura organizacional ter sido profundamente alterada, com a implementação de um novo modelo de organização do trabalho, com a implementação de um sistema de gestão por objectivos e avaliação de desempenho sem igual na história da organização, na medida em que esta ferramenta de gestão, e neste caso uma técnica de intervenção organizacional, não tem igual no histórico da empresa (com implicações na determinação da carreira dos colaboradores, sendo que anteriormente essa carreira seria determinada por *níveis* profissionais mais ou menos automáticos e generalizados), com todas as acções estratégicas centradas no mercado, na satisfação do cliente, quando no passado essas preocupações seriam mais centradas no processos e nas técnicas internas (decorrentes da situação monopolista em que a empresa se encontrava), etc.

Desta forma, se essas mudanças são tão radicais e tão profundas, estaremos perante um processo de mudança cuja técnica de intervenção organizacional, de base, é a *reengenharia*? Tentarei responder a esta questão, que surgiu no decorrer

do trabalho. Apesar de não ter sido umas das questões iniciais, questões essas que precederam o trabalho empírico realizado e que justificam a presente análise, foi uma questão que se impôs, dadas as conclusões que pude retirar pelo estudo efectuado até então.

### Reengenharia Organizacional

Não podemos afirmar, de forma categórica, que a criação da ECE foi concebida à luz dos princípios da reengenharia, na medida em que a aplicação dos mesmos não estiveram na base desse processo. No entanto, as características dos métodos e técnicas utilizados no processo de mudança em análise encontram um paralelo muito próximo de algumas características da reengenharia organizacional. Pelo menos de alguns dos seus pressupostos. A orientação para os clientes, sendo estes a fonte de todo o valor produzido pela empresa e justificam a própria existência da mesma. Este princípio da reengenharia organizacional encontra um perfeito paralelo na estratégia de mudança em análise, até pelo constatado aquando da apresentação da ambição da nova organização, nomeadamente pela afirmação de que a ECE pretende ser líder de mercado, crescer e transformar-se com ele, desenvolvendo, para cada cliente, soluções que excedam as suas expectativas. Esta ambição condiciona a própria existência da empresa, na medida em que os clientes e o mercado justificam a criação da ECE. Todos os outros princípios indicados como sendo os princípios da reengenharia, a saber, melhor aproveitamento do potencial dos colaboradores, de modo a que seja aplicado nas actividades que fornecem valor para o cliente; concepção e execução de actividades horizontalmente, focalizando-se nos fluxos e nos processos que atravessam a organização; encorajamento da aprendizagem, do desenvolvimento profissional e da autonomia através da criação de um ambiente de trabalho criativo; concentração nos outputs e não nos inputs, vinculando as medidas de desempenho e os prémios aos resultados obtidos junto dos clientes; prioridade

maior à entrega de valor do que à manutenção do controlo da chefia; promoção do envolvimento e da participação dos colaboradores na realização dos processos de trabalho; introdução de vários feedbacks no processo de trabalho, encontram um paralelo genérico em tudo o que apresentámos até agora, no tocante às políticas, objectivos, métodos e técnicas aplicados e usados no processo de mudança em curso. O aproveitamento do potencial dos colaboradores, o encorajamento da aprendizagem, desenvolvimento profissional e autonomia, são de facto políticas assumidas pela empresa, e que justifica a existência de um quadro efectivo constituído por profissionais muito diferenciados, com competências profissionais e habilitações académicas acima da média do que geralmente se encontra em todo o restante grupo empresarial, o forte investimento contínuo em formação que a empresa assume como sendo uma das suas políticas centrais. A concepção e execução horizontal de actividades é compatível com a já analisada reformulação do trabalho, nomeadamente no que concerne ao enriquecimento do trabalho e à constituição de uma organização flexível e achatada. A própria introdução de um sistema de gestão por objectivos e avaliação de desempenho, com introdução de feedbacks que implicam sessões de aconselhamento, redefinição de objectivos, orientação para resultados e participação dos colaboradores em todos esses processos, são características próximas das restantes apresentadas como sendo os princípios gerais da reengenharia.

No entanto, a participação solicitada aos colaboradores na implementação de todas estas mudanças na vida organizacional da empresa, é contrária ao fundamentalismo característico da reengenharia. Apesar de, tal como veremos, a participação não ser percebida pelos colaboradores da ECE como uma característica fundamental da organização. O próprio conceito de mudança radical e fundamental que a reengenharia pressupõe não se verifica no presente caso, dado que não existe uma ruptura abrupta com o passado.

## ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

### Questionário - objectivos

O questionário é constituído por 59 questões, sendo que as 7 questões finais referem-se aos dados de caracterização da empresa, nomeadamente estrutura de recursos humanos. As restantes 52 questões são distribuídas pelas seguintes secções:

- Crenças sobre o trabalho: 11 questões (P.1.1. a P.1.11.);
- Controlo percebido sobre o trabalho: 6 questões (P.2.1. a P.2.6.);
- Valores sobre o trabalho: 9 questões (P.3.1. a P.3.9.);
- Valores organizacionais na empresa: 15 questões (P.4.1. a P.4.15);
- Sistema de avaliação de desempenho: 11 questões (P.5.1. a P.5.11).

Pretende avaliar-se a importância atribuída pelos colaboradores aos diferentes aspectos do trabalho, identificando-se os níveis de satisfação ou de insatisfação relacionados com esses mesmos aspectos.

Existe no questionário um indicador de satisfação geral (questão P.1.10.), no entanto os indicadores respeitantes às crenças e valores sobre o trabalho determinam a relação do indivíduo com o trabalho, sendo que compõem de forma mais lacta o índice de satisfação com o trabalho.

Desta forma, avaliam-se as seguintes dimensões do trabalho:

- Variedade de Tarefas
- Controlo Percebido Sobre o Trabalho
- Significado da Tarefa

- Valores organizacionais na empresa
- Sistema de avaliação de desempenho
- Controlo, Supervisão e Disciplina
- Autonomia
- Oportunidades de desenvolvimento de carreira
- Desenvolvimento profissional / A avaliação influencia a carreira
- Dimensão económica / motivação
- Participação

As variáveis foram subdivididas, depois da análise global, pela “origem profissional” e “departamento”. A correlação entre as variáveis origem profissional e idade é grande no sentido em que as faixas etárias mais elevadas correspondem a colaboradores oriundos da EDE Distribuição. Apesar das diferenças encontradas, não poderemos afirmar que existam subculturas diferenciadas, pelo que o primeiro aspecto a considerar prende-se com o espírito de corpo existente na organização, forte espírito de equipa e de identidade comum. Uma das razões que explicam esta realidade será a juventude da organização e pelo facto de se tratar de uma pequena estrutura empresarial.



## Análise do questionário - Empresa

Foram distribuídos um total de 72 questionários, sendo que se obtiveram 42 questionários respondidos. A taxa de respostas final ascende a 59,15%.

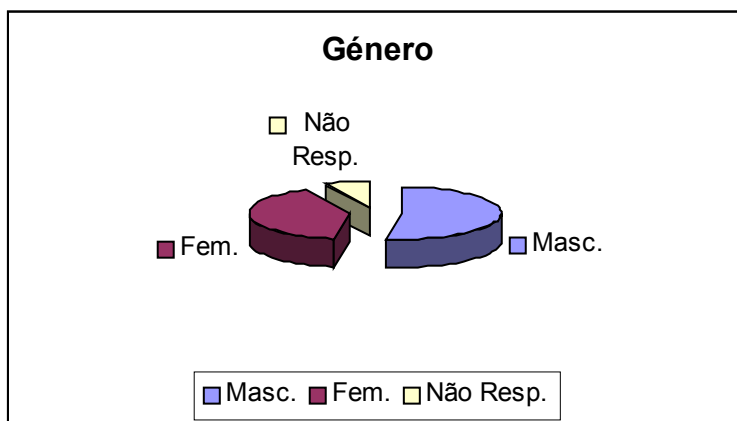
### Género

A distribuição das respostas por género apresenta a seguinte estatística:

**Quadro 4 - Género**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
Respostas válidas	Masc.	22	52,4	56,4	56,4
	Fem.	17	40,5	43,6	100,0
	Total	39	92,9	100,0	
Não responderam		3	7,1		
Total		42	100,0		

**Figura 4 - Género**



Apesar da distribuição apresentada revelar que o número de homens é superior ao das mulheres, temos que a diferença não é significativa. Estamos, portanto, perante uma distribuição por géneros muito equitativa.

### Escalões Etários

Da análise da variável idade (Quadro 5) retiramos que na ECE Energia nenhum colaborador tem menos de 20 anos ou mais de 60, sendo que apenas 3 colaboradores têm entre 50 e 60 anos de idade. 35,7% dos casos respondem que têm entre 30 e 40 anos de idade, sendo que do total de respostas, 65,9% das pessoas afirmam ter menos de 40 anos de idade. Tendo em conta o valor médio que se situa entre os 30 e 40 anos de idade, os valores mínimos e máximos, e o respectivo desvio a esta média, poderemos afirmar que estaremos perante uma organização *jovem*, cujo escalão etário médio se situa entre os 30 e 40 anos. São igualmente significativos os casos dos escalões etários imediatamente acima e abaixo, ainda que em menor número.

**Quadro 5 - Escalões etários**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
[20;30[ anos	12	28,6	29,3	29,3
[30;40[ anos	15	35,7	36,6	65,9
[40;50[ anos	11	26,2	26,8	92,7
[50;60[ anos	3	7,1	7,3	100,0
Total	41	97,6	100,0	
Não responde	1	2,4		
Total	42	100,0		

### Nível de Instrução

Do total dos 42 casos, 40 apresentam uma resposta válida a esta questão (Quadro 6). Pela análise do quadro 6, a quase totalidade dos colaboradores têm estudos superiores (cerca de 92,5%), sendo que apenas 7,5% têm o 12º ano de escolaridade ou equivalente. Estamos perante uma organização cuja estrutura dos recursos humanos é altamente qualificada.

**Quadro 6 - Nível de Instrução**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
<b>Pós-Graduado/Mestrado</b>	8	19,0	20,0	20,0
<b>Universitário</b>	27	64,3	67,5	87,5
<b>Curso Médio / Politécnico</b>	2	4,8	5,0	92,5
<b>7º ano liceal (11º/12º actual)</b>	3	7,1	7,5	100,0
<b>Total</b>	40	95,2	100,0	
<b>Não responde</b>	2	4,8		
<b>Total</b>	42	100,0		

### Escalões Salariais

Pela análise dos dados recolhidos, refiro que não se obtiveram respostas de colaboradores com salários inferiores a 1001 Euros, nem superiores a 5000 Euros (Quadro 7). Poderíamos inclusivamente adiantar que o leque salarial não é muito alargado, sendo que cerca de 75% dos inquiridos auferem salários superiores a 1500 Euros. Esta realidade prende-se com o facto de, como vimos, estarmos perante uma organização cujos quadros são altamente diferenciados e qualificados.

**Quadro 7 - Escalões Salariais**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
<b>[1001;1250[ € mês</b>	5	11,9	13,5	13,5
<b>[1251;1500[ € mês</b>	4	9,5	10,8	24,3
<b>[1501;1750[ € mês</b>	6	14,3	16,2	40,5
<b>[1751;2000[ € mês</b>	5	11,9	13,5	54,1
<b>[2001;2250[ € mês</b>	3	7,1	8,1	62,2
<b>[2251;2500[ € mês</b>	5	11,9	13,5	75,7
<b>[2501;3000[ € mês</b>	3	7,1	8,1	83,8
<b>[3001;3500[ € mês</b>	2	4,8	5,4	89,2
<b>[3501;4000[ € mês</b>	3	7,1	8,1	97,3
<b>[4001;5000[ € mês</b>	1	2,4	2,7	100,0
<b>Total</b>	37	88,1	100,0	
<b>Não respondem</b>	5	11,9		
<b>Total</b>	42	100,0		

### Categoria Profissional

Dos 42 questionários respondidos, 4 optaram por não revelar a sua categoria profissional (Quadro 8). Cerca de metade dos colaboradores são Quadros Superiores e cerca de 15% ocupam lugares de Chefia. 86,8% dos colaboradores são Quadros Superiores, ocupam lugares de Chefia ou são Quadros Técnicos. Estes dados acompanham a realidade da organização no que toca às qualificações dos colaboradores. Obtiveram-se respostas de apenas 3 Quadros Administrativos.

**Quadro 8 - Categoria Profissional**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
Dirigente/Chefia	6	14,3	15,8	15,8
Quadro Superior	20	47,6	52,6	68,4
Quadro Técnico	7	16,7	18,4	86,8
Quadro Administrativo	3	7,1	7,9	94,7
Outro	2	4,8	5,3	100,0
Total	38	90,5	100,0	
Não respondem	4	9,5		
Total	42	100,0		

### Departamentos

A grande maioria da estrutura da organização tem funções comerciais, a avaliar pelas respostas obtidas (Quadro 9). Quase metade dos questionários respondidos provêm de pessoas com funções comerciais, sendo que cerca de 15,8% pertencem à Contratação, apenas 2,6% (um colaborador) à Área Financeira, 7,9% à Área de Informática e 26,3% (10 colaboradores) a outras áreas da empresa. Cerca de 4 Colaboradores, que representam aproximadamente 10% das respostas obtidas, optaram por não revelar a área da empresa onde trabalham.

**Quadro 9 - Departamentos**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
<b>Comercial</b>	18	42,9	47,4	47,4
<b>Contratação</b>	6	14,3	15,8	63,2
<b>Financeiro</b>	1	2,4	2,6	65,8
<b>Informática/Sistemas</b>	3	7,1	7,9	73,7
<b>Outro</b>	10	23,8	26,3	100,0
<b>Total</b>	38	90,5	100,0	
<b>Não respondem</b>	4	9,5		
<b>Total</b>	42	100,0		

### Origem Profissional

Em termos de origem profissional (Quadro 10), é de notar que cerca de 40% dos inquiridos que responderam ao questionário são colaboradores recrutados fora de Grupo E, situação que denota o esforço de renovação de quadros que foi feito para a criação da empresa. Este dado é importante, na medida que, como vimos, estamos perante uma organização jovem, com faixas etárias abaixo das médias geralmente anunciadas para empresas do Grupo com mais anos de experiência. Este esforço de recrutamento alinha pela estratégia de renovação, recrutamento e formação de Quadros qualificados. No entanto, a renovação indicada pode contar com o apoio e experiência de cerca de 35% dos Colaboradores da ECE Energia que são originários da EDE Distribuição. Os restantes 25% são oriundos de outras empresas do Grupo.

**Quadro 10 - Origem Profissional**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
<b>Exterior ao Grupo E</b>	16	38,1	40,0	40,0
<b>EDE</b>	14	33,3	35,0	75,0
<b>Outras empresas do Grupo E</b>	10	23,8	25,0	100,0
<b>Total</b>	40	95,2	100,0	
<b>Não respondem</b>	2	4,8		
<b>Total</b>	42	100,0		

### Análises Cruzadas

Com o objectivo de se aprofundar e tornar mais completa a análise dos dados de caracterização da empresa, será agora interessantes podermos cruzar algumas variáveis analisadas. Esta análise cruzada poderá ajudar-nos a esclarecer e confirmar algumas considerações efectuadas nos parágrafos anteriores.

Saliento ainda que tratarei, nesta fase, de resumir a análise com uma breve nota relativa a cada cruzamento, sendo que remeto os quadros com os dados respectivos para os anexos indicados.

#### Origem Profissional x Categoria Profissional (Anexo II, Quadro 45)

Cerca de 50% dos lugares de topo, isto é, Dirigente / Chefia, são ocupados por profissionais oriundos da EDE Distribuição, sendo que 33,3% desses lugares são ocupados por profissionais oriundos de outras empresas do Grupo E. Neste sentido, 83,3 % dos lugares de topo são ocupados por profissionais oriundos do Grupo E, sendo que apenas 16,7% dos lugares de topo são ocupados por profissionais oriundos do exterior ao Grupo E.

Realça-se, em contraponto, que a análise da distribuição dos profissionais da ECE Energia por categoria profissional indica-nos que cerca de 37% dos colaboradores são oriundos do exterior ao Grupo E (percentagem que respondeu à questão relacionada com a Categoria Profissional. Pela análise simples da variável Origem Profissional, expurgando as ausências de respostas, dizemos que 40% dos colaboradores da ECE Energia são oriundos do exterior ao Grupo E).

### Categoria Profissional x Nível de Instrução (Anexo II, Quadro 46)

Apesar de se verificar uma ligeira tendência para um aumento do nível de instrução à medida que aumenta a categoria profissional (correlação positiva), podemos afirmar que se trata de uma correlação muito fraca. O nível de instrução mantém-se, em toda a organização e em termos médios, elevado.

### Quadro 13 - Categoria Profissional \* Escalões Etários (Anexo II, Quadro 47)

Não existe correlação entre as duas variáveis, pelo que a idade não determina, necessariamente, a categoria profissional dos indivíduos. Inclusivamente, a categoria profissional superior comporta colaboradores dos escalões etários inferiores e superiores.

### Origem Profissional \* Nível de Instrução (Anexo II, Quadro 48)

Não existe correlação entre as variáveis. Mantém-se a análise de que a estrutura de recursos humanos da ECE Energia tem um nível de instrução elevado e é independente da origem profissional.

### Origem Profissional \* Escalões Etários (Anexo II, Quadro 49)

Existe correlação entre as duas variáveis. De facto, verificamos que os colaboradores mais novos são, na sua maioria, oriundos do exterior ao Grupo E, sendo que, inversamente, os colaboradores pertencentes a escalões etários mais elevados são, maioritariamente, oriundos da EDE Distribuição.

Escalões Salariais \* Categoria Profissional (Anexo II, Quadro 50)

Existe correlação positiva entre as duas variáveis, isto é, à medida que os vencimentos sobem, sobe também o grau da categoria profissional respectivo. De notar que se trata de uma tendência, e não de uma correlação perfeita.

Escalões Salariais \* Origem Profissional (Anexo II, Quadro 51)

Os salários mais elevados são auferidos por colaboradores oriundos da EDE Distribuição, sendo que os salários mais baixos são auferidos por colaboradores oriundos do exterior ao Grupo E ou outras empresas do Grupo E. Os vencimentos intermédios apresentam uma distribuição relativamente equitativa por origem profissional.

Escalões Salariais \* Nível de Instrução (Anexo II, Quadro 52)

A nota mais importante a salientar será que os níveis salariais mais baixos são auferidos pelos colaboradores com níveis de instrução mais baixos. De resto, e também pelo facto que na generalidade da empresa o nível de instrução é elevado, não existe correlação entre estas variáveis.

Escalões Salariais \* Escalões Etários (Anexo II, Quadro 53)

Apesar de não existir correlação entre as variáveis, saliento que os salários mais baixos são auferidos pelos colaboradores de escalões etários mais baixos. De resto, esta nota acompanha a tendência dos anteriores cruzamentos, nomeadamente do que se salientou para o cruzamento entre os escalões salariais e o nível de instrução.



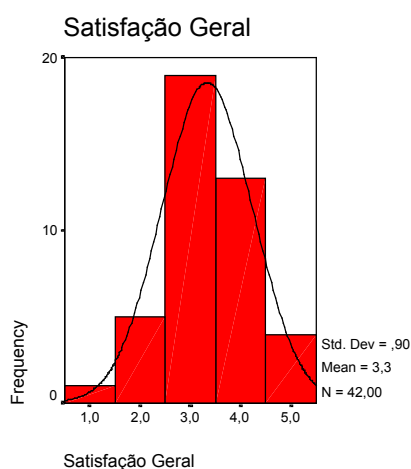
## Análise do questionário - NÍVEL DE SATISFAÇÃO GERAL

Em termos gerais o índice de satisfação geral apresenta uma curva de distribuição normal com um desvio positivo (Figura 5). Os resultados apresentados no Quadro 11 indicam-nos que, de facto, uma grande maioria dos colaboradores afirma estar moderadamente satisfeita (45,%), sendo que os casos mais extremos são em maior número nas categorias de “satisfeito” e “completamente satisfeito” (40,5%). Apenas 11,9% dos colaboradores afirmam estar insatisfeitos, sendo que 2,4% estão completamente insatisfeitos.

**Quadro 11 - Satisfação Geral**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
<b>1 - Completamente insatisfeito</b>	1	2,4	2,4	2,4
<b>2 – Insatisfeito</b>	5	11,9	11,9	14,3
<b>3 - Moderadamente satisfeito</b>	19	45,2	45,2	59,5
<b>4 – Satisfeito</b>	13	31,0	31,0	90,5
<b>5 - Completamente satisfeito</b>	4	9,5	9,5	100,0
<b>Total</b>	42	100,0	100,0	

**Figura 5 – Satisfação Geral**



Esta análise, repartida pelos diversos departamentos da empresa (Quadro 12), mantém a mesma distribuição, à excepção do departamento Informática / Sistemas, que é o único departamento com um índice de satisfação negativo, abaixo da média, sendo este, aliás, o departamento que atinge o único caso de completa insatisfação (33,3% de Colaboradores moderadamente satisfeitos, a mesma percentagem para Colaboradores Insatisfeitos e Completamente Insatisfeitos).

**Quadro 12 - Departamento \* Satisfação Geral**

			Satisfação Geral					Total
			Completamente insatisfeito	Insatisfeito	Moderadamente satisfeito	Satisfeito	Completamente satisfeito	
Departamento	Comercial	Nº	0	1	6	8	3	18
		% Dep.	,0%	5,6%	33,3%	44,4%	16,7%	100,0%
	Contratação	Nº	0	1	3	2	0	6
		%Dep.	,0%	16,7%	50,0%	33,3%	,0%	100,0%
	Financeiro	Nº	0	0	1	0	0	1
		% Dep.	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Informática/ Sistemas	Nº	1	1	1	0	0	3
		% Dep.	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	,0%	100,0%
	Outro	Nº	0	1	5	3	1	10
		% Dep.	,0%	10,0%	50,0%	30,0%	10,0%	100,0%
Total	Nº	1	4	16	13	4	38	
	% .	2,6%	10,5%	42,1%	34,2%	10,5%	100,0%	

A análise efectuada por origem profissional (Quadro 13) mantém a distribuição apresentada, sendo que saliento apenas o facto de que os colaboradores oriundos da EDE Distribuição são os mais “satisfeitos”, sendo que destes, 57,1% afirmam estar satisfeitos e 7,1% completamente satisfeitos.

**Quadro 13 - Origem Profissional \* Satisfação Geral**

			Satisfação Geral					Total
			Completamente insatisfeito	Insatisfeito	Moderadamente satisfeito	Satisfeito	Completamente satisfeito	
Origem Profissional	Exterior ao Grupo E	Nºt	0	2	9	3	2	16
		% Orig. Prof.	,0%	12,5%	56,3%	18,8%	12,5%	100,0%
	EDE Distribuição	Nºt	0	1	4	8	1	14
		% Orig. Prof.	,0%	7,1%	28,6%	57,1%	7,1%	100,0%
	Outras empresas do Grupo E	Nºt	1	2	4	2	1	10
		% Orig. Prof.	10,0%	20,0%	40,0%	20,0%	10,0%	100,0%
	Total	Nºt	1	5	17	13	4	40
		%	2,5%	12,5%	42,5%	32,5%	10,0%	100,0%

Complementam a análise “Nível de Satisfação Geral” os Quadros 54 e 55 e as Figuras 27 e 28 incluídas no Anexo II.

## Análise do questionário - Dimensões do trabalho

Tal como descrito anteriormente, as diversas dimensões do trabalho analisadas, permitem não só compreender os resultados globais do índice de satisfação geral, mas também identificar pontos específicos de possível evolução organizacional.

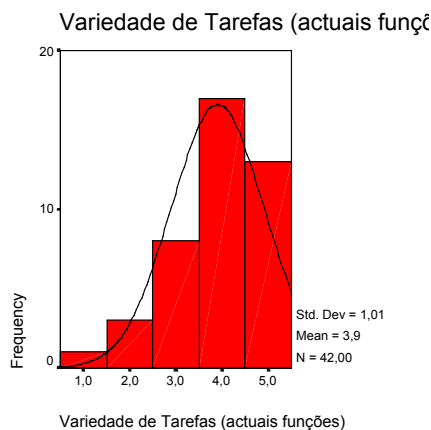
### Variedade de Tarefas

A grande maioria dos colaboradores (71,5%) percepciona o seu trabalho sem monotonia, sendo que o consideram muito variado (Quadro 14, Figura 6). São profissionais qualificados capazes de exercerem funções variadas. Pode dizer-se que a estrutura de recursos humanos da ECE Energia é bastante flexível, capaz de adaptar-se a novas situações.

Quadro 14 - Variedade de Tarefas (actuais funções)

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
2 – Pouco Variado	3	7,1	7,1	9,5
3 – Variado	8	19,0	19,0	28,6
4 – Muito variado	17	40,5	40,5	69,0
5 - Completamente variado (imprevisível)	13	31,0	31,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Figura 6 - Variedade de Tarefas (actuais funções)

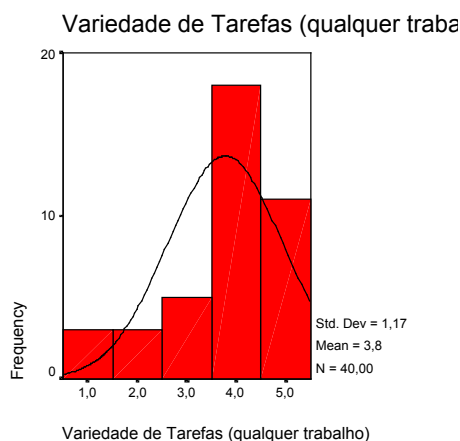


Quando questionados sobre a dimensão de trabalho em análise, mas desta de uma forma abstracta, isto é, como encaram a variedade de tarefas para qualquer tipo de trabalho que não propriamente o seu, os resultados confirmam esta tendência para se considerar positivo um trabalho que envolva tarefas variadas (Quadro 15, Figura 7). A polivalência é, neste caso, percebida como algo de positivo de que os colaboradores podem desfrutar nos seus actuais postos de trabalho. No entanto, a expectativa face a uma situação ideal corresponde à realidade actual, pelo que esta dimensão do trabalho não representa fonte de insatisfação. Aliás, à percentagem anterior de 71,5%, corresponde, para qualquer trabalho, a percentagem de 72,5% (muito aproximado).

**Quadro 15 - Variedade de Tarefas (qualquer trabalho)**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
<b>1 – Não é variado</b>	3	7,1	7,5	7,5
<b>2 – Pouco Variado</b>	3	7,1	7,5	15,0
<b>3 – Variado</b>	5	11,9	12,5	27,5
<b>4 – Muito variado</b>	18	42,9	45,0	72,5
<b>5 - Completamente variado (imprevisível)</b>	11	26,2	27,5	100,0
<b>Total</b>	40	95,2	100,0	
<b>Não respondem</b>	2	4,8		
<b>Total</b>	42	100,0		

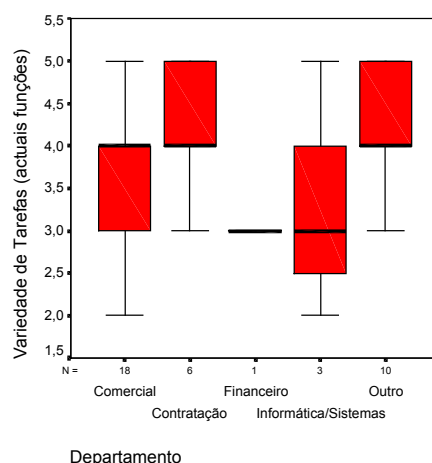
**Figura 7 - Variedade de Tarefas (qualquer trabalho)**



Por departamento:

Os desvios positivos, ainda que ligeiros, verificam-se na Contratação e na categoria “Outros” (Figura 8).

**Figura 8 – Departamento \* Variedade de Tarefas (actuais funções)**



Quantificando a análise (Quadro 16), 83,3% dos colaboradores da área da Contratação e 90% dos colaboradores da categoria “Outros”, consideram o seu trabalho muito variado. Pelo contrario, o departamento onde se verifica um desvio negativo face à média, é o de Informática / Sistemas, com 33,3% dos colaboradores a considerarem o seu trabalho como pouco variado. Aliás, este é o departamento que maior desvio apresenta entre a realidade actual e uma situação ideal (Quadro 17). Acompanha a análise efectuada que identifica este como o departamento mais “insatisfeito” da empresa.

**Quadro 16 - Departamento \* Variedade de Tarefas (actuais funções)**

			Variedade de Tarefas (actuais funções)				Total
			Pouco Variado	Variado	Muito variado	Completamente variado (imprevisível)	
Departamento	Comercial	Nº	2	3	9	4	18
		% Dep.	11,1%	16,7%	50,0%	22,2%	100,0%
	Contratação	Nº	0	1	3	2	6
		% Dep.	,0%	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%
	Financeiro	Nº	0	1	0	0	1
		% Dep.	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Informática/Sistemas	Nº	1	1	0	1	3
		% Dep.	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	100,0%
	Outro	Nº	0	1	5	4	10
		% Dep.	,0%	10,0%	50,0%	40,0%	100,0%
Total		Nº	3	7	17	11	38
		% Dep.	7,9%	18,4%	44,7%	28,9%	100,0%

**Quadro 17 - Departamento \* Variedade de Tarefas (qualquer trabalho)**

			Variedade de Tarefas (qualquer trabalho)					Total
			Não é variado	Pouco Variado	Variado	Muito variado	Completamente variado (imprevisível)	
Departamento	Comercial	Nº	1	1	3	10	3	18
		% Dep.	5,6%	5,6%	16,7%	55,6%	16,7%	100,0%
	Contratação	Nº	1	0	1	2	2	6
		% Dep.	16,7%	,0%	16,7%	33,3%	33,3%	100,0%
	Financeiro	Nº	0	0	0	0	1	1
		% Dep.	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	Informática/Sistemas	Nº	0	0	1	1	1	3
		% Dep.	,0%	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	Outro	Nº	1	1	0	5	2	9
		% Dep.	11,1%	11,1%	,0%	55,6%	22,2%	100,0%
Total		Nº	3	2	5	18	9	37
		% Dep.	8,1%	5,4%	13,5%	48,6%	24,3%	100,0%

Por origem profissional:

Não se verificam desvios significativos relativamente à análise global.

A análise quantitativa desta variável, “Variedade de Tarefas”, pode ser complementada com os Quadros 56, 57, 58, 59, 60 e 61 e com as Figuras 29, 30 e 31, constantes do Anexo II.

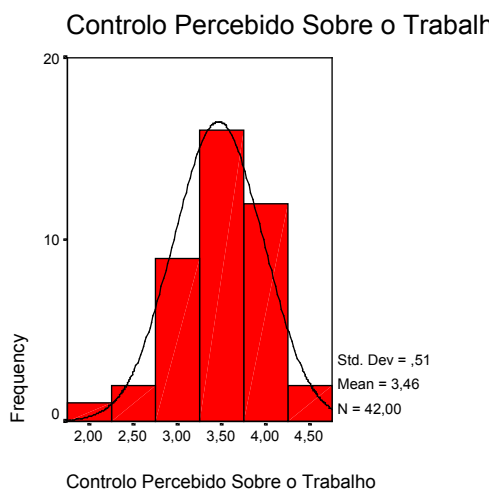
## Controlo Percebido Sobre o Trabalho

A maioria dos colaboradores das ECE Energia, 52,4%, consideram que controlam os diferentes aspectos do trabalho que executam, sendo que essa percentagem aumenta para 96,6% se incluirmos os que pensam possuir um controlo moderado sobre o seu trabalho (Quadro 18, Figura 9).

Quadro 18 - Controlo Percebido Sobre o Trabalho

	Frequência	Percentagem	Percentagem cumulativa
1 – Sem Controlo	0	0	0
2 – Pouco Controlo	1	2,4	2,4
3 – Controlo Moderado	19	45,2	47,6
4 – Controlo	21	50	97,6
5 – Muito Controlo	1	2,4	100,0
Total	42	100,0	

Figura 9 - Controlo Percebido Sobre o Trabalho



Este controlo inclui não só os aspectos técnicos que demonstram dominar, mas também as relações interpessoais com que se deparam no seu dia-a-dia.

De entre os tipos de relações interpessoais definidas, parece não existirem problemas acentuados no Clima de relações entre colegas, superiores hierárquicos ou subordinados.



É óbvio que não é possível, num estudo “macro”, detectar problemas de relações particulares, senão de forma expressa, com efeitos em grupos pequenos e fechados. No entanto, existem fortes indícios de que, do ponto de vista global, o clima ou a atmosfera vivida na empresa é positiva, com forte espírito de equipa.

### Por departamento:

O departamento onde se verifica o único caso de pouco controlo sobre o trabalho é o departamento de Informática e Sistemas (Quadro 19).

**Quadro 19 - Departamento \* Controlo Percebido sobre o Trabalho**

			Controlo Percebido sobre o Trabalho					Total
			Sem controlo	Pouco Controlo	Controlo Moderado	Controlo	Muito Controlo	
Departamento	Comercial	Nº	0	0	9	9	0	18
		% Dep.	0%	0%	50%	50%	0%	100,0%
	Contratação	Nº	0	0	3	3		6
		% Dep.	0%	0%	50%	50%	0%	100,0%
	Financeiro	Nº	0	0	0	1	0	1
		% Dep.	0%	,0%	,0%	100,0%	0%	100,0%
	Informática/Sistemas	Nº	0	1	1	1	0	3
		% Dep.	0%	33,3%	33,3%	33,3%	0%	100,0%
	Outro	Nº	0	0	3	6	1	10
		% Dep.	0%	0%	30,0%	60,0%	10,0%	100,0%
Total		Nº	% Dep.	1	16	20	1	38
		% Dep.	0%	5,4%	13,5%	48,6%	24,3%	100,0%

Por origem profissional:

Dos colaboradores oriundos de outras empresas do Grupo E identificamos o único caso que considera que tem pouco controlo sobre o trabalho (Quadro 20).

**Quadro 20 - Origem Profissional \* Controlo Percebido sobre o Trabalho**

			Controlo Percebido sobre o Trabalho					Total
			Sem controlo	Pouco Controlo	Controlo Moderado	Controlo	Muito Controlo	
Origem Profissional	Exterior ao Grupo E	N	0	0	7	8	1	16
		% Orig. Prof.	0%	0%	43,8%	50%	6.3%	100,0%
	EDE Distribuição	N	0	0	4	10	0	14
		% Orig. Prof.	0%	0%	28,6%	71,4%	,0%	100,0%
	Outras empresas do Grupo E	N	0	1	6	3	0	10
		% Orig. Prof.	0%	10%	60%	30%	0%	100,0%
Total	N		0	1	17	21	1	40
	% Orig. Prof.		0%	%	12,8%	46,2%	25,6%	100,0%

## Significado da Tarefa

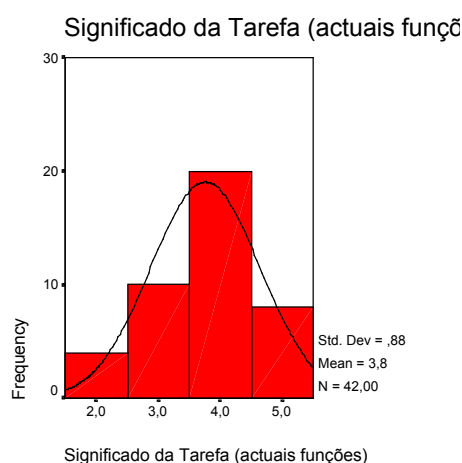
O significado que cada um atribui ao seu trabalho é de extrema importância. Quando estamos perante uma estrutura de recursos humanos altamente qualificada e polivalente, a expectativa de cada um face ao trabalho que desenvolve é elevada, sendo que o impacto percebido pelos colaboradores, a partir do seu contributo pessoal, pode ser uma fonte de motivação. De facto, a responsabilização dos colaboradores pelos resultados globais da empresa pode indicar o nível de contribuição de cada um. Mas se os colaboradores percebem o nível de contribuição do seu esforço pessoal para o resultado final da empresa, sendo que o conhecem, então revelam um conhecimento generalista da empresa e desenvolvem, através do aumento da motivação, um forte sentimento de pertença.

Os dados constantes do Quadro 21 e na Figura 10, indicam-nos que no caso das actuais funções, 33,95% dos Colaboradores consideram que o seu trabalho tem pouco impacto ou impacto moderado no resultado global da empresa. 47,6% dos colaboradores consideram que o seu trabalho tem impacto no resultado da empresa, sendo que 19% consideram as suas funções imprescindíveis. Aparentemente, e sem outro tipo de comparação, diríamos que a grande maioria dos colaboradores, cerca de 66%, assumem que o trabalho que desenvolvem tem impacto significativo nos resultados globais da empresa.

**Quadro 21 - Significado da Tarefa (actuais funções)**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
<b>1 – Sem Impacto</b>	0	0	0	0
<b>2 – Pouco impacto</b>	4	9,5	9,5	9,5
<b>3 – Impacto moderado</b>	10	23,8	23,8	33,3
<b>4 – Tem impacto</b>	20	47,6	47,6	81,0
<b>5 - É imprescindível</b>	8	19,0	19,0	100,0
<b>Total</b>	42	100,0	100,0	

**Figura 10 - Significado da Tarefa (actuais funções)**

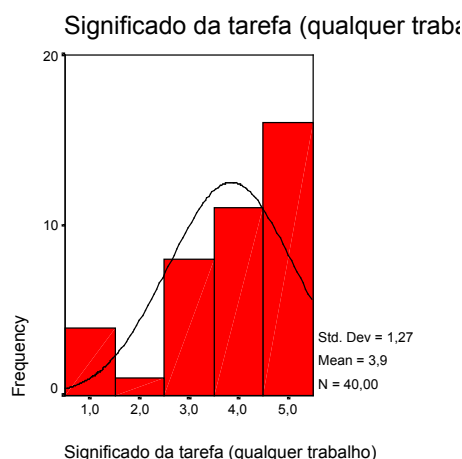


Quando questionados acerca da mesma problemática, mas desta vez sobre qualquer tipo de trabalho (Quadro 22, Figura 11), os resultados são: 30,9% dos colaboradores pensam que o seu trabalho deveria ter impacto moderado, pouco impacto ou mesmo nenhum impacto no resultado global da empresa. A curiosidade nesta análise, já que esta percentagem pode ser comparada com uma percentagem idêntica para as actuais funções (33,95%), está no facto de que surgem opiniões extremas para qualquer trabalho, com 9,5% dos colaboradores a considerarem que o seu trabalho não deveria ter qualquer impacto no resultado global da empresa. Existe, por isso, um desvio de opinião no sentido “pouco impacto” para “sem impacto”. Quanto às opiniões que tendem a considerar que o seu trabalho deve ter impacto ou deverá ser imprescindível para o resultado final da empresa temos que 64,3% das pessoas pensam desta forma. Esta percentagem é desdobrada em 26,2% de pessoas que consideram que o seu trabalho deve ter impacto e 38,1% de pessoas que consideram que o seu trabalho deve ser imprescindível para o resultado global da empresa (existe, também, um desvio de opiniões quando comparamos os resultados para as actuais funções e qualquer trabalho; esse desvio ocorre no sentido “deve ter impacto” para “deve ser imprescindível”).

**Quadro 22 - Significado da tarefa (qualquer trabalho)**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
<b>1 - Sem Impacto</b>	4	9,5	10,0	10,0
<b>2 – Pouco impacto</b>	1	2,4	2,5	12,5
<b>3 – Impacto moderado</b>	8	19,0	20,0	32,5
<b>4 - Deve ter impacto</b>	11	26,2	27,5	60,0
<b>5 - Deve ser imprescindível</b>	16	38,1	40,0	100,0
<b>Total</b>	40	95,2	100,0	
<b>Não responde</b>	2	4,8		
<b>Total</b>	42	100,0		

**Figura 11 - Significado da tarefa (qualquer trabalho)**



Por departamento:

Realço (Quadro 23) que a área comercial será a única que assume, para as actuais funções, o seu carácter de imprescindibilidade, isto é, os colaboradores da área comercial são os que percebem o seu trabalho como o que mais impacto terá sobre o resultado global da empresa (55,5% dos colaboradores da área comercial consideram que o seu trabalho tem impacto no resultado da empresa e 27,8% dos colaboradores da mesma área consideram o seu trabalho imprescindível).

**Quadro 23 - Departamento \* Significado da Tarefa (actuais funções)**

			Significado da Tarefa (actuais funções)					Total
			Sem impacto	Pouco impacto	Impacto moderado	Tem impacto	É imprescindível	
Departamento	Comercial	Nº	0	0	3	10	5	18
		% Dep.	,0%	,0%	16,7%	55,6%	27,8%	100,0%
	Contratação	Nº	0	1	1	4	0	6
		% Dep.	,0%	16,7%	16,7%	66,7%	,0%	100,0%
	Financeiro	Nº	0	0	1	0	0	1
		% Dep.	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Informática/Sistemas	Nº	0	1	1	1	0	3
		% Dep.	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%
	Outro	Nº	0	1	4	4	1	10
		% Dep.	,0%	10,0%	40,0%	40,0%	10,0%	100,0%
Total		Nº	0	3	10	19	6	38
		% Dep.	,0%	7,9%	26,3%	50,0%	15,8%	100,0%

#### Por origem profissional:

Aparentemente, os resultados não sofrem alterações significativas quando analisados por origem profissional, à excepção de que o grupo mais optimista quanto ao seu contributo para os resultados da empresa será o dos colaboradores oriundos da EDE Distribuição (Quadro 24) - 57,1% destes colaboradores pensam que o seu trabalho tem impacto no resultado global da empresa e 21,4% consideram-no imprescindível. Esta tendência poderá representar a percepção de cada um neste grupo para o maior nível de experiência profissional no sector ou, cruzando estes resultados com os resultados por categoria profissional e considerando os colaboradores oriundos da EDE Distribuição como os que, percentualmente, mais cargos de topo ocupam, então conclui-se que mais interferência percebem, por essa via, no resultado final da empresa.

Apesar desta ligeira diferença, os resultados mantêm-se, ainda assim, muito homogêneos quando desdobrados pela origem profissional.

**Quadro 24 - Origem Profissional \* Significado da Tarefa (actuais funções)**

			Significado da Tarefa (actuais funções)					Total
			Sem impacto	Pouco impacto	Impacto moderado	Tem impacto	É imprescindível	
Origem Profissional	Exterior ao Grupo E	N	0	2	5	6	3	16
		% Orig. Prof.	,0%	12,5%	31,3%	37,5%	18,8%	100,0%
	EDE Distribuição	N	0	0	3	8	3	14
		% Orig. Prof.	,0%	,0%	21,4%	57,1%	21,4%	100,0%
	Outras empresas do Grupo E	N	0	2	2	5	1	10
		% Orig. Prof.	,0%	20,0%	20,0%	50,0%	10,0%	100,0%
Total	N		0	4	10	19	7	40
	% Orig. Prof.		,0%	10,0%	25,0%	47,5%	17,5%	100,0%

A análise quantitativa desta variável, “Significado da Tarefa”, pode ser complementada com os Quadros 62, 63, 64, 65, 66 e 67 e com as Figuras 32, 33, 34 e 35, constantes do Anexo II.

## Valores organizacionais na empresa

Quanto à lista de possíveis valores organizacionais que os Colaboradores verificam na ECE Energia, optei por seleccionar e destacar os extremos, isto é, os que mais e menos importância assumem. Os valores mais importantes, na opinião dos colaboradores, será o bem estar das pessoas – Quadro 25 - (60% dos colaboradores percebem este valor como importante ou muito importante na empresa, sendo que os restantes 40%, ainda assim, pensam que a empresa lhe atribui importância moderada; não surgiram opiniões completamente desfavoráveis) e o bom ambiente entre as pessoas – Quadro 26 - (75% consideram-no importante ou muito importante; os restantes 25% percebem que a empresa lhe atribui importância moderada; não surgiram opiniões completamente desfavoráveis).

**Quadro 25 - Bem-estar das pessoas**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
<b>Importância moderada</b>	16	38,1	40,0	40,0
<b>É importante</b>	19	45,2	47,5	87,5
<b>É muito importante</b>	5	11,9	12,5	100,0
<b>Total</b>	40	95,2	100,0	
<b>Não responde</b>	2	4,8		
<b>Total</b>	42	100,0		

**Quadro 26 - Bom ambiente entre as pessoas**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
<b>Importância moderada</b>	10	23,8	25,0	25,0
<b>É importante</b>	24	57,1	60,0	85,0
<b>É muito importante</b>	6	14,3	15,0	100,0
<b>Total</b>	40	95,2	100,0	
<b>Não responde</b>	2	4,8		
<b>Total</b>	42	100,0		



Os valores menos importantes da empresa, em contraponto, serão o cumprimento de normas formais – Quadro 27 - (28,2 % das pessoas consideram este valor organizacional como tendo pouca ou nenhuma importância na empresa, 30,8% considera que se trata de uma questão com uma importância moderada, sendo que 41,4% atribui-lhe importância ou muita importância) e o trabalho em equipa e descentralização – Quadro 28 - (45% das pessoas atribui a esta questão uma importância moderada, sendo que 15% pensa que a empresa não atribui qualquer importância a esta questão; ainda assim, 40% das pessoas percebem que a empresa atribui importância ou muita importância ao trabalho em equipa e à descentralização).

**Quadro 27 - Cumprimento de normas formais**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
Sem importância	1	2,4	2,6	2,6
Pouca importância	10	23,8	25,6	28,2
Importância moderada	12	28,6	30,8	59,0
É importante	13	31,0	33,3	92,3
É muito importante	3	7,1	7,7	100,0
Total	39	92,9	100,0	
Não responde	3	7,1		
Total	42	100,0		

**Quadro 28 - Trabalho em equipa e descentralização**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
Sem importância	1	2,4	2,5	2,5
Pouca importância	5	11,9	12,5	15,0
Importância moderada	18	42,9	45,0	60,0
É importante	10	23,8	25,0	85,0
É muito importante	6	14,3	15,0	100,0
Total	40	95,2	100,0	
Não responde	2	4,8		
Total	42	100,0		

Esta análise manifesta a extrema importância que cada um atribui às relações interpessoais e ao ambiente de trabalho, bem como ao bem estar dos colaboradores. Pelo contrário, os colaboradores da ECE Energia julgam que a descentralização e o trabalho em equipa, bem como o cumprimento das normas formais, não são valores organizacionais importantes para a empresa. Esta análise não indica a inferior preocupação dos inquiridos, mas sim a percepção que os mesmos têm das preocupações da organização.

Por departamento:

As diferentes áreas da empresa enfatizam a mesma análise, sendo possível destacar algumas preocupações mais próximas de cada área. A área comercial destaca a pouca preocupação que a empresa atribui às reuniões periódicas dos funcionários e superiores hierárquicos imediatos, neste caso cerca de 60% dos colaboradores apontam esta pouca preocupação. Quanto à contratação, demonstra maior preocupação relativamente à competência técnica, sendo que cerca de 56% dos colaboradores não consideram que a empresa atribua devida importância a esta questão. Quanto à informática e sistemas, enfatiza bastante a falta de preocupação que a empresa atribui ao trabalho em equipa e à descentralização, bem como ao cumprimento das normas legais.

Por origem profissional:

Não se detectam diferenças significativas, relativas à média global, quando a análise é feita por grupos de origem profissional.

A análise quantitativa desta variável, “Valores Organizacionais na Empresa”, pode ser complementada com os Quadros 68, 69, 70 e 71, constantes do Anexo II.

## Sistema de avaliação de desempenho

Quanto ao sistema de avaliação de desempenho, saliento os resultados menos positivos (Quadro 29): a maioria dos colaboradores da ECE Energia (55%) considera que o cumprimento dos objectivos não resulta (ou tem pouca influência) do trabalho e do esforço de cada um. Apenas 12% dos colaboradores acredita que o cumprimento dos objectivos resulta de forma directa do seu trabalho e esforço individual, sendo que os restantes 32% pensa que o seu trabalho tem uma influência moderada no cumprimento dos seus objectivos. Os colaboradores apresentam a ideia de que o cumprimento dos objectivos está dependente de factores que não controlam, sendo que esta percepção levanta alguns problemas a este tipo de gestão (Gestão por Objectivos). A motivação para o incremento de esforços individuais, no sentido de se perseguirem metas, mesmo que claras e exequíveis, não deverá depender de factores incontroláveis por parte de quem tem que cumprir objectivos. Em termos gerais, a maioria dos colaboradores percebe os seus objectivos como sendo claros, exequíveis e pertinentes para as funções que exercem.

**Quadro 29 - Cumprimento dos objectivos resulta do trabalho**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
Não resulta do trabalho individual	9	21,4	22,5	22,5
É pouco influenciado pelo trabalho individual	13	31,0	32,5	55,0
Resulta moderadamente do trabalho individual	13	31,0	32,5	87,5
É fortemente relacionado com o trabalho individual	4	9,5	10,0	97,5
É proporcional ao trabalho individual	1	2,4	2,5	100,0
Total	40	95,2	100,0	
Não responde	2	4,8		
Total	42	100,0		

Uma das questões que poderia acompanhar um melhor resultado da questão anteriormente analisada (o facto do cumprimento dos objectivos resultar, ou não, do trabalho de cada um) seria a participação na elaboração dos objectivos

(Quadro 30). 32,5% dos colaboradores da ECE Energia considera que não participa na elaboração dos seus objectivos, 25% admite uma participação moderada, sendo que os restantes 42,5% participa na definição dos seus próprios objectivos. Trata-se de um resultado, ainda assim, mais optimista que o verificado na questão relacionada com o cumprimento dos objectivos e a sua relação com o trabalho desenvolvido.

**Quadro 30 - Participação na definição dos objectivos**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
Não há participação	4	9,5	10,0	10,0
Fraca participação	9	21,4	22,5	32,5
Participação moderada	10	23,8	25,0	57,5
Participação	7	16,7	17,5	75,0
Forte participação	10	23,8	25,0	100,0
Total	40	95,2	100,0	
Não responde	2	4,8		
Total	42	100,0		

Por departamento:

Mantém-se a análise global, sendo que a área comercial enfatiza, desviando-a negativamente em relação à média, a questão da falta de participação no cumprimento dos objectivos. Os restantes departamentos, realçam a percepção de que o cumprimento dos objectivos não depende do trabalho de cada um, sendo que a área de informática é a área com maior desvio relativamente à média.

Por origem profissional:

Sem desvios significativos relativamente à média.

A análise quantitativa desta variável, “Sistema de Avaliação de Desempenho”, pode ser complementada com os Quadros 72, 73 e 74, constantes do Anexo II.

## Controlo, Supervisão e Disciplina

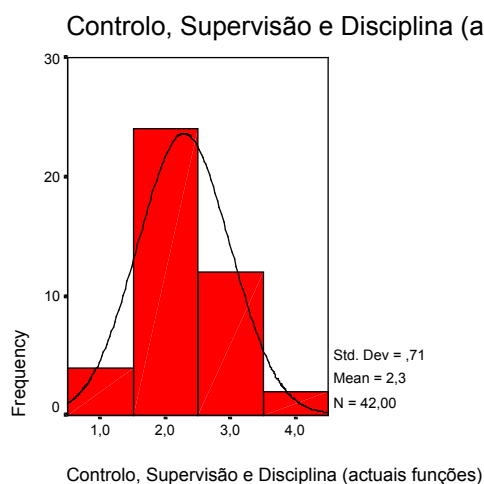
Esta dimensão do trabalho assume particular interesse quando comparada com a dimensão “autonomia”. De facto, um colaborador qualificado, polivalente, que exerce funções numa estrutura flexível com poucos níveis hierárquicos, pressupõe que questões como o controlo, supervisão e disciplina percam o seu sentido tradicional, enquanto componentes essenciais duma estrutura *taylorista* ou *fordista*.

Verifica-se que nas suas actuais funções, cerca de 95,2% dos colaboradores da ECE Energia consideram que estes aspectos têm pouca importância ou importância moderada, sendo que os restantes 4,8% pensam que estes aspectos são importantes (Quadro 31, Figura 12).

**Quadro 31 - Controlo, Supervisão e Disciplina (actuais funções)**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
1 – Inexistente	4	9,5	9,5	9,5
2 – Pouca importância	24	57,1	57,1	66,7
3 - Importância moderada	12	28,6	28,6	95,2
4 - É importante	2	4,8	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

**Figura 12 - Controlo, Supervisão e Disciplina (actuais funções)**

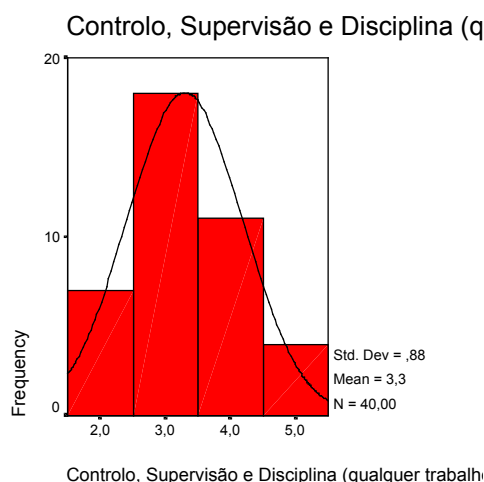


Já quando questionados sobre a mesma matéria, mas para qualquer tipo de trabalho, apenas 62,5% dos colaboradores admitem que estes aspectos assumem pouca importância ou importância moderada, sendo que os restantes 37,5% afirmam que o controlo, supervisão e disciplina são aspectos importantes ou muito importantes (Quadro 32, Figura 13).

**Quadro 32 - Controlo, Supervisão e Disciplina (qualquer trabalho)**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
2 – Pouca importância	7	16,7	17,5	17,5
3 – Importância moderada	18	42,9	45,0	62,5
4 - É importante	11	26,2	27,5	90,0
5 – Muito importante	4	9,5	10,0	100,0
Total	40	95,2	100,0	
Não respondem	2	4,8		
Total	42	100,0		

**Figura 13 - Controlo, Supervisão e Disciplina (qualquer trabalho)**



Por departamento:

Todas as áreas da empresa acompanham esta tendência (consideram que o controlo, supervisão e disciplina deveriam assumir maior importância). Saliento, ainda assim, a área de Informática que, apesar de acompanhar a

tendência global, fá-lo de forma mais ligeira, isto é, mantém a opinião de que esta questão é pouco importante e deverá sê-lo em qualquer tipo de trabalho.

Por origem profissional:

Sem desvios significativos relativamente à média.

A análise quantitativa desta variável, “Controlo, Supervisão e Disciplina”, pode ser complementada com os Quadros 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81 e 82 e com as Figuras 36, 37, 38 e 39, constantes do Anexo II.

## Autonomia

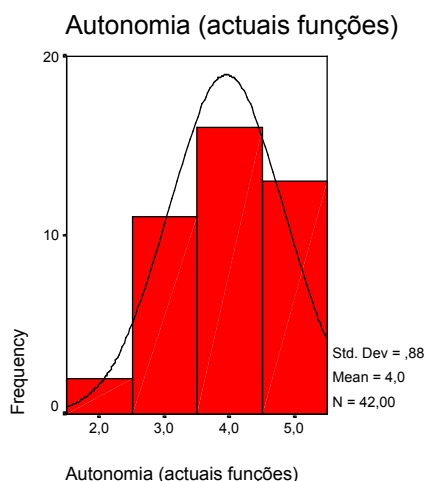
Como vimos, a problemática da autonomia é uma das principais dimensões da gestão dos recursos humanos dos nossos dias. Temos a certeza de que é desejável a constituição de uma estrutura humana altamente qualificada, flexível e polivalente, capaz de assumir e partilhar responsabilidades, sendo desejável que a visão generalista da organização, interna e externa, bem como a capacidade de encarar o trabalho com espírito de equipa, se sobreponha ao tradicional paternalismo cego, que impõe restrições à capacidade criativa de cada um, é absolutamente fundamental.

A percepção que os colaboradores da ECE Energia têm deste aspecto organizacional é: cerca de 70% dos colaboradores assumem que são autónomos ou muito autónomos no exercício das suas funções. Sendo que os restantes 26,2% admitem que têm uma autonomia moderada. Apenas 4,8% dos colaboradores pensam que são pouco autónomos (Quadro 33, Figura 14).

**Quadro 33 - Autonomia (actuais funções)**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
<b>2 – Pouca autonomia</b>	2	4,8	4,8	4,8
<b>3 - Autonomia moderada</b>	11	26,2	26,2	31,0
<b>4 – Autonomia</b>	16	38,1	38,1	69,0
<b>5 – Muita autonomia</b>	13	31,0	31,0	100,0
<b>Total</b>	42	100,0	100,0	

**Figura 14 - Autonomia (actuais funções)**



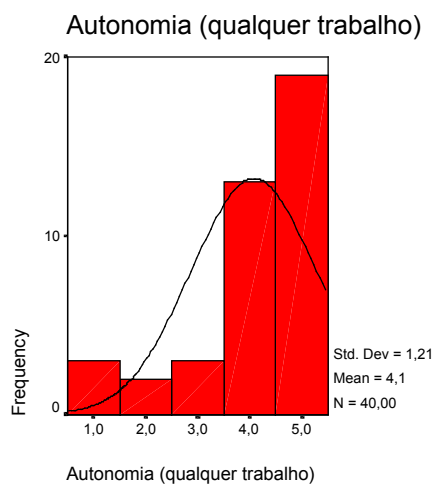


Esta mesma questão, mas agora colocada a nível teórico para qualquer tipo de trabalho, indica-nos que o nível de autonomia é passível de francas melhorias. Senão vejamos: 80% dos colaboradores pensam que qualquer tipo de trabalho deverá permitir autonomia ou muita autonomia (ou que os colaboradores sejam autónomos ou muito autónomos), sendo que apenas os restantes 20% pensam exactamente o contrário (Quadro 34, Figura 15).

**Quadro 34 - Autonomia (qualquer trabalho)**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
1 – Inexistente	3	7,1	7,5	7,5
2 – Pouca autonomia	2	4,8	5,0	12,5
3 – Autonomia moderada	3	7,1	7,5	20,0
4 – Autonomia	13	31,0	32,5	52,5
5 – Muita autonomia	19	45,2	47,5	100,0
Total	40	95,2	100,0	
Não responde	2	4,8		
Total	42	100,0		

**Figura 15 - Autonomia (qualquer trabalho)**

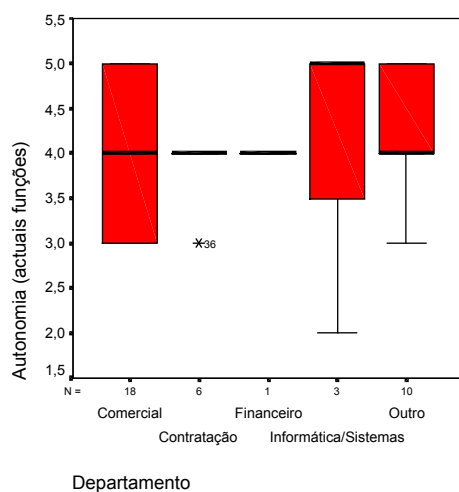


### Por departamento:

Os colaboradores da contratação acompanham esta tendência (consideram-se autónomos mas numa situação ideal essa autonomia deveria aumentar). De notar a existência de um *outlier* para a análise para qualquer tipo de trabalho, que considera que não deveria existir autonomia no trabalho, invertendo a tendência global de se considerar que a autonomia é um aspecto do trabalho que deveria ser incrementado (Figuras 16 e 17). Os restantes departamentos acompanham a tendência global, isto é, existe autonomia, mas deveria ser maior (sem casos extremos).

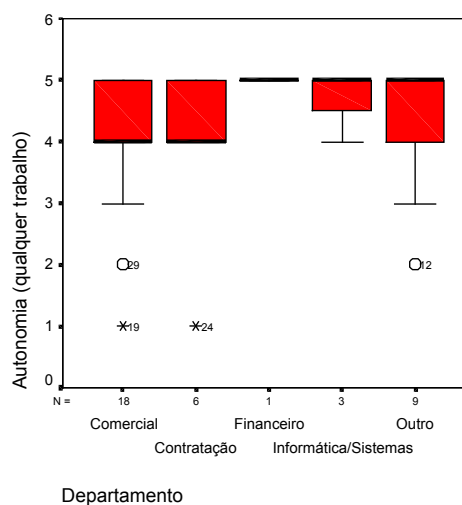
**Figura 16**

**Departamento \* Autonomia (actuais funções)**



**Figura 17**

**Departamento \* Autonomia (qualquer trabalho)**

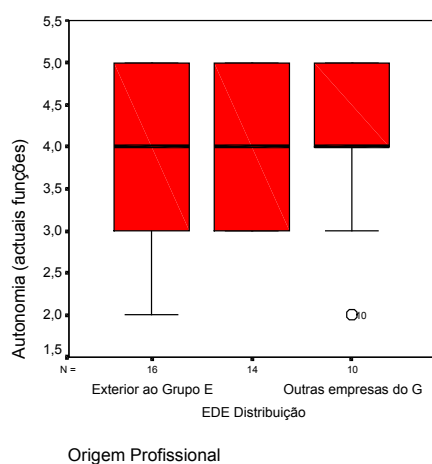


### Por origem profissional:

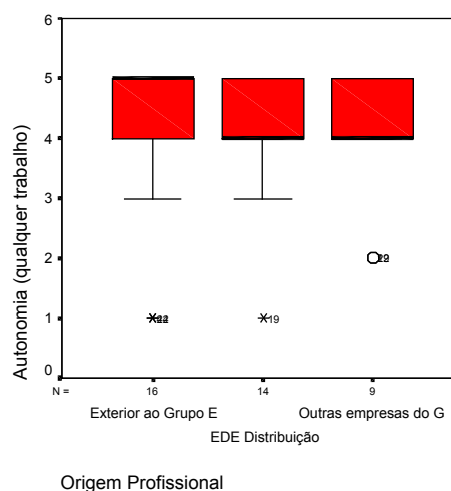
São os colaboradores oriundos do exterior ao Grupo E que aumentam o desvio entre a situação actual e uma situação ideal, isto é, a diferença entre o grau de autonomia que têm e a que deveriam ter. Esta questão não apresenta nenhum desvio significativo à média, na medida em que a inexperience no sector

poderá explicar esta tendência. O conjunto dos colaboradores oriundos do Grupo E mantêm uma opinião muito próxima da situação que se verificou no departamento Contratação (Figuras 18 e 19).

**Figura 18**  
Origem Profissional \* Autonomia (actuais funções)



**Figura 19**  
Origem Profissional \* Autonomia (qualquer trabalho)



A análise quantitativa desta variável, “Autonomia”, pode ser complementada com os Quadros 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89 e 90, constantes do Anexo II.

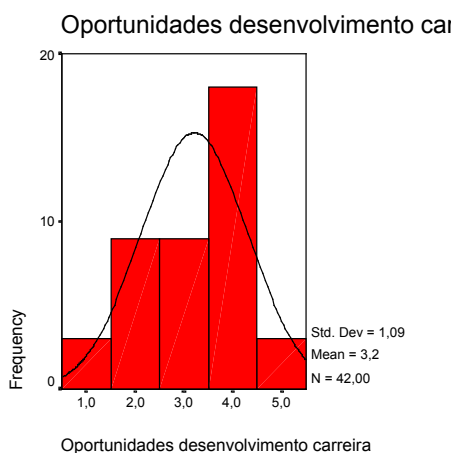
## Oportunidades de desenvolvimento de carreira

A percepção dos colaboradores da ECE Energia, quanto a este ponto específico, não é pessimista (Quadro 35, Figura 20): cerca de 43% dos colaboradores pensam que existem oportunidades de desenvolvimento de carreira, sendo que 7% dos colaboradores estão convencidos que essas oportunidades são fortes. Com expectativa mais moderada encontram-se 21,4% dos colaboradores. Ainda assim, cerca de 28% dos colaboradores são bastante pessimistas quanto a futuras oportunidades de carreira.

**Quadro 35 - Oportunidades desenvolvimento carreira**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
1 – Inexistentes	3	7,1	7,1	7,1
2 – Improváveis	9	21,4	21,4	28,6
3 – Algumas	9	21,4	21,4	50,0
4 – Existem	18	42,9	42,9	92,9
5 – Muitas oportunidades	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

**Figura 20 - Oportunidades desenvolvimento carreira**



### Por departamento:

Os mais optimistas são os elementos da área comercial, onde 61,1% das pessoas acreditam que existem oportunidades de desenvolvimento de carreira e 5,6% consideram essa possibilidade muito provável (Quadro 36). Os mais pessimistas são os elementos da área informática (66,7% destes colaboradores têm expectativas moderadas e 33,3% acham mesmo improváveis quaisquer tipo de oportunidades de desenvolvimento de carreira).

**Quadro 36 - Departamento \* Oportunidades desenvolvimento carreira**

			Oportunidades desenvolvimento carreira					Total
			Inexistentes	Improváveis	Algumas	Existem	Muitas oportunidades	
Departamento	Comercial	Nº	0	3	3	11	1	18
		% Dep.	,0%	16,7%	16,7%	61,1%	5,6%	100,0%
	Contratação	Nº	2	0	1	2	1	6
		% Dep.	33,3%	,0%	16,7%	33,3%	16,7%	100,0%
	Financeiro	Nº	0	0	1	0	0	1
		% Dep.	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Informática/Sistemas	Nº	0	1	2	0	0	3
		% Dep.	,0%	33,3%	66,7%	,0%	,0%	100,0%
	Outro	Nº	1	2	2	4	1	10
		% Dep.	10,0%	20,0%	20,0%	40,0%	10,0%	100,0%
Total		Nº	3	6	9	17	3	38
		% Dep.	7,9%	15,8%	23,7%	44,7%	7,9%	100,0%

### Por origem profissional:

Quanto aos colaboradores oriundos da EDE Distribuição poderemos afirmar que se tratam dos mais optimistas (64,3% das pessoas acreditam em oportunidades de desenvolvimento de carreira). Saliento ainda que os dois únicos casos onde se verifica a descrença completa quanto a esta matéria são oriundos do exterior ao Grupo E (Quadro 37).

**Quadro 37 - Origem Profissional \* Oportunidades desenvolvimento carreira**

			Oportunidades desenvolvimento carreira					Total
			Inexistentes	Improváveis	Algumas	Existem	Muitas oportunidades	
Origem Profissional	Exterior ao Grupo E	N	2	4	3	4	3	16
		% Orig. Prof.	12,5%	25,0%	18,8%	25,0%	18,8%	100,0%
	EDE Distribuição	N	0	2	3	9	0	14
		% Orig. Prof.	,0%	14,3%	21,4%	64,3%	,0%	100,0%
	Outras empresas do Grupo E	N	0	3	3	4	0	10
		% Orig. Prof.	,0%	30,0%	30,0%	40,0%	,0%	100,0%
Total	N		2	9	9	17	3	40
	% Orig. Prof.		5,0%	22,5%	22,5%	42,5%	7,5%	100,0%

A análise quantitativa desta variável, “Oportunidades de Desenvolvimento de Carreira”, pode ser complementada com os Quadros 91 e 92 e com as Figuras 40 e 41, constantes do Anexo II.

## Desenvolvimento profissional / A avaliação influencia a carreira

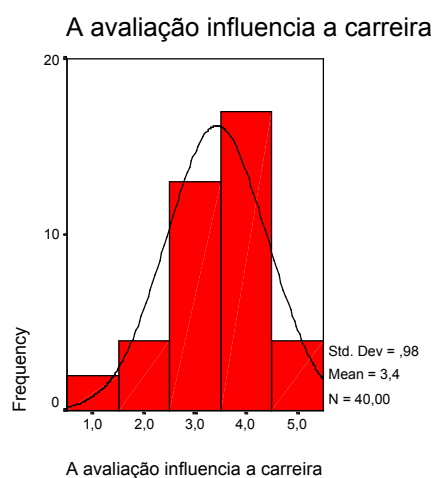
Cerca de 42,5% dos colaboradores pensam que o sistema de avaliação influencia o desenvolvimento da carreira, sendo que 10% dos colaboradores admite que essa influência é mesmo muito forte (Quadro 38, Figura 21). Desta forma, a maioria dos colaboradores da ECE Energia está convicta de que a avaliação tem verdadeira influencia na carreira.

Cerca de 32,5% das pessoas admite que existe influência, mas de uma forma moderada ou não proporcional. Apenas 15% dos colaboradores estão convictos de que o sistema de avaliação não têm influência na carreira.

Quadro 38 - A avaliação influencia a carreira

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
1 - Sem influência	2	4,8	5,0	5,0
2 – Pouca influência	4	9,5	10,0	15,0
3 – Influencia moderadamente	13	31,0	32,5	47,5
4 – Influencia	17	40,5	42,5	90,0
5 – Muita influência	4	9,5	10,0	100,0
Total	40	95,2	100,0	
Não responde	2	4,8		
Total	42	100,0		

Figura 21 - A avaliação influencia a carreira



### Por departamento:

A área da empresa que mais admite a influência da avaliação no desenvolvimento da carreira será a área comercial, onde 44,4% das pessoas pensam que a avaliação influencia a carreira e 16,7% pensam que essa influência é muito forte (Quadro 39). Em contraponto com esta análise, verificamos os dados da contratação, na qual se incluem os colaboradores mais pessimistas (16,7% dos colaboradores acham que se trata de um sistema sem qualquer tipo de influência na carreira, 50% admite que possa existir uma influência moderada ou pouca influência).

**Quadro 39 - Departamento \* A avaliação influencia a carreira**

			A avaliação influencia a carreira					Total
			Sem influência	Pouca influência	Influência moderadamente	Influência	Muita influência	
Departamento	Comercial	Nº	0	0	7	8	3	18
		% Dep.	,0%	,0%	38,9%	44,4%	16,7%	100,0%
	Contratação	Nº	1	1	2	2	0	6
		% Dep.	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%
	Financeiro	Nº	0	0	0	1	0	1
		% Dep.	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	Informática/Sistemas	Nº	0	1	0	0	1	2
		% Dep.	,0%	50,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%
	Outro	Nº	0	0	4	6	0	10
		% Dep.	,0%	,0%	40,0%	60,0%	,0%	100,0%
Total		Nº	1	2	13	17	4	37
		% Dep.	2,7%	5,4%	35,1%	45,9%	10,8%	100,0%

### Por origem profissional:

Os colaboradores oriundos da EDE Distribuição são os que mais acreditam na influência do sistema de avaliação na carreira, sendo que 50% destes colaboradores consideram que a avaliação influencia a carreira e 21,4% admite que essa influência é muito forte (Quadro 40). Os elementos mais pessimistas



são oriundos do exterior ao Grupo E, apesar da distribuição normal que apresentam pelos casos mais e menos optimistas. Apesar disto, o pessimismo aumenta neste grupo na medida em que se verifica o único caso de completa descrença quanto à influência da avaliação no desenvolvimento da carreira.

**Quadro 40 - Origem Profissional \* A avaliação influencia a carreira**

			A avaliação influencia a carreira					Total
			Sem influência	Pouca influência	Influencia moderadamente	Influencia	Muita influência	
Origem Profissional	Exterior ao Grupo E	N	1	3	7	4	1	16
		% Orig. Prof.	6,3%	18,8%	43,8%	25,0%	6,3%	100,0%
	EDE Distribuição	N	0	0	4	7	3	14
		% Orig. Prof.	,0%	,0%	28,6%	50,0%	21,4%	100,0%
	Outras empresas do Grupo E	N	0	1	2	6	0	9
		% Orig. Prof.	,0%	11,1%	22,2%	66,7%	,0%	100,0%
Total	N		1	4	13	17	4	39
	% Orig. Prof.		2,6%	10,3%	33,3%	43,6%	10,3%	100,0%

A análise quantitativa desta variável, “Desenvolvimento profissional / A avaliação influencia a carreira”, pode ser complementada com os Quadros 93 e 94 e com as Figuras 42 e 43, constantes do Anexo II.

## Dimensão económica / motivação

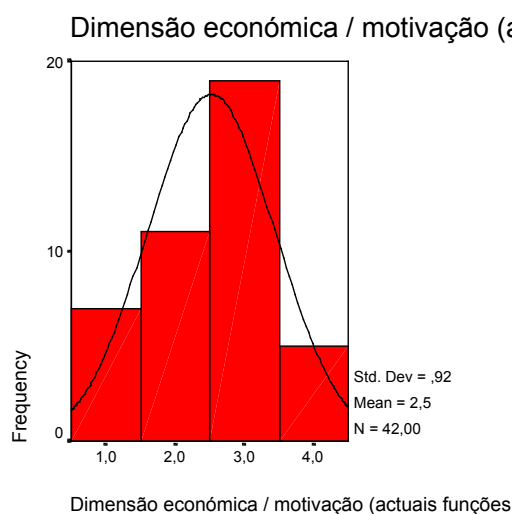
Através da análise desta dimensão do trabalho, poderemos retirar algumas conclusões relativas não só à importância que os colaboradores atribuem à dimensão económica, mas também, e por consequência, quanto à satisfação com as remunerações actuais.

Cerca de 43% dos colaboradores pensam que este aspecto tem pouca importância (ou mesmo nenhuma) nos seus níveis de motivação para o trabalho (Quadro 41, Figura 22). Aproximadamente a mesma percentagem de colaboradores (45%) admite uma importância moderada, sendo que apenas 12% das pessoas atribui importância a este aspecto.

Quadro 41 - Dimensão económica / motivação

	Frequência	Percentagem	Percentage m Válida	Percentagem cumulativa
1 - Sem importância	7	16,7	16,7	16,7
2 – Pouca importância	11	26,2	26,2	42,9
3 – Importância moderada	19	45,2	45,2	88,1
4 – Importante	5	11,9	11,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Figura 22 - Dimensão económica / motivação



### Por departamento:

A contratação é o departamento que mais importância atribui à dimensão económica no trabalho e na motivação para o trabalho, com 66,7% dos colaboradores a atribuírem-lhe uma importância moderada, 16,7% a atribuírem-lhe importância efectiva, sendo que apenas 16,7% dos colaboradores assumem que a dimensão económica tem pouca importância para os seus níveis de motivação para o trabalho (Quadro 42).

Os restantes departamentos não apresentam desvios significativos à média, o que indicia que o desvio apresentado para a Contratação não é extremo ou muito significativo.

**Quadro 42 - Departamento \* Dimensão económica / motivação (actuais funções)**

			Dimensão económica / motivação (actuais funções)				Total
			Sem importância	Pouca importância	Importância moderada	Importante	
Departamento	Comercial	Nº	1	6	9	2	18
		% Dep.	5,6%	33,3%	50,0%	11,1%	100,0%
	Contratação	Nº	0	1	4	1	6
		% Dep.	,0%	16,7%	66,7%	16,7%	100,0%
	Financeiro	Nº	1	0	0	0	1
		% Dep.	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Informática/Sistemas	Nº	0	1	2	0	3
		% Dep.	,0%	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
	Outro	Nº	3	3	2	2	10
		% Dep.	30,0%	30,0%	20,0%	20,0%	100,0%
Total		Nº	5	11	17	5	38
		% Dep.	13,2%	28,9%	44,7%	13,2%	100,0%

### Por origem profissional:

Sem desvios significativos relativamente à média.

A análise quantitativa desta variável, “Dimensão Económica / Motivação”, pode ser complementada com os Quadros 95, 96 e 97 e com as Figuras 44 e 45, constantes do Anexo II.

## Participação

A participação, tal como já analisado, é hoje um aspecto fundamental na gestão das organizações. Trata-se de uma questão de identidade com a empresa, responsabilização e estímulo à criatividade. Este aspecto, associado à alta qualificação da estrutura de recursos humanos, incrementa de forma sustentada a cultura da autonomia, polivalência, flexibilidade, fomentando, simultaneamente, o espírito de equipa.

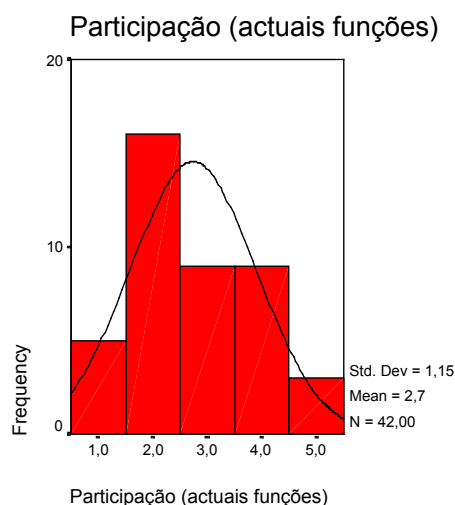
Apesar do presente estudo apresentar níveis satisfatórios, em termos muito gerais esta dimensão apresenta resultados um pouco abaixo da média (média do nível geral de satisfação e média das restantes dimensões do trabalho analisadas).

Cerca de 50% dos colaboradores da ECE Energia consideram que participam pouco (ou não participam) ao nível das tomadas de decisão estratégicas ou com efeitos imediatos no trabalho e no dia-a-dia da empresa (Quadro 43, Figura 23). 21,4% consideram que essa participação é moderada, sendo que cerca de 28% dos colaboradores admitem que participam ou participam muito nas decisões estratégicas da organização.

**Quadro 43 - Participação (actuais funções)**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
1 - Sem participação	5	11,9	11,9	11,9
2 – Pouca participação	16	38,1	38,1	50,0
3 – Participação moderada	9	21,4	21,4	71,4
4 – Participação	9	21,4	21,4	92,9
5 – Muita participação	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

**Figura 23 - Participação (actuais funções)**

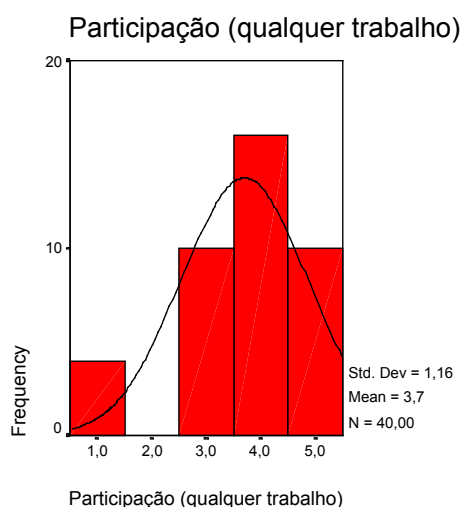


Quando questionados quanto a uma situação ideal, 65% dos colaboradores pensam que deveriam participar mais, sendo que apenas 35% dos colaboradores rejeitam essa possibilidade, admitindo que a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão deveria ser moderada ou quase inexistente (Quadro 44, Figura 24).

**Quadro 44 - Participação (qualquer trabalho)**

	<b>Frequência</b>		<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem</b>
		<b>Percentagem</b>	<b>Válida</b>	<b>cumulativa</b>	
<b>1 – Sem participação</b>	4	9,5	10,0	10,0	
<b>3 - Participação moderada</b>	10	23,8	25,0	35,0	
<b>4 – Participação</b>	16	38,1	40,0	75,0	
<b>5 – Muita participação</b>	10	23,8	25,0	100,0	
<b>Total</b>	40	95,2	100,0		
<b>Não responde</b>	2	4,8			
<b>Total</b>	42	100,0			

**Figura 24 - Participação (qualquer trabalho)**

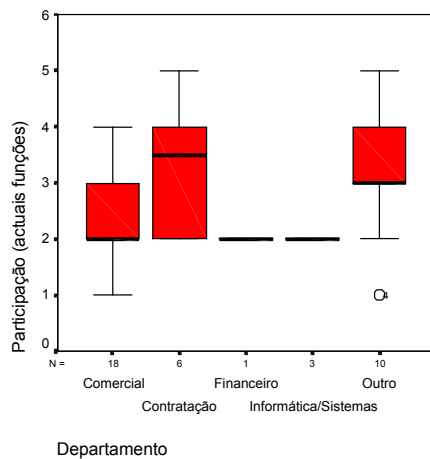


Nesta medida, somos levados a concluir que os colaboradores da ECE Energia, em termos gerais, consideram que participam pouco nas tomadas de decisão da empresa, sendo que consideram que esse nível de participação deveria ser muito superior.

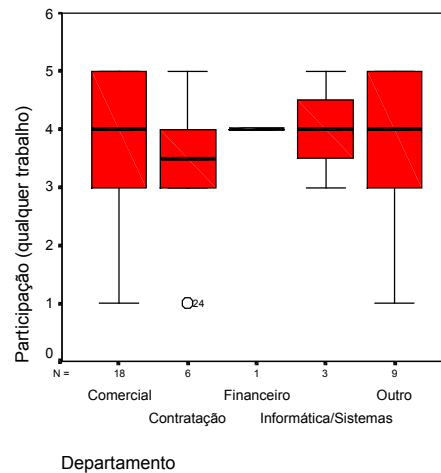
Por departamento:

As áreas mais pessimistas serão a comercial, onde 55,6% dos colaboradores pensam que participam pouco (ou não participam), e as áreas financeira e de informática e sistemas, onde 100% colaboradores consideram que participam pouco nas tomadas de decisão da empresa. Todas as áreas acompanham a tendência global de que numa situação ideal, os níveis de participação devem aumentar substancialmente (Figuras 25 e 26).

**Figura 25**  
Departamento \* Participação (actuais funções)



**Figura 26**  
Departamento \* Participação (qualquer trabalho)



Por origem profissional:

Sem desvios significativas relativamente à média da empresa.

A análise quantitativa desta variável, “Dimensão Económica / Motivação”, pode ser complementada com os Quadros 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104 e 105 e com as Figuras 46 e 47, constantes do Anexo II.



**Transcrição integral de todos os comentários efectuados livremente pelos colaboradores (questão 8 do questionário).**

“Para além dos temas abordados neste questionário, considero fundamentais outros que não foram abordados, tais como: possibilidade de evolução na carreira (expectativas pessoais e profissionais) e investimento na formação académica. Nem sempre é fácil conciliar os interesses dos colaboradores com os das empresas.”

“Penso que falta às chefias aproveitarem melhor as mais valias que possam retirar das pessoas, tendo em atenção o seu bem-estar na empresa. Há que ter cuidado com a justiça, equidade entre as pessoas e no seu tratamento pelas chefias. Há que fomentar a comunicação entre as distintas áreas e “recompensar” aqueles que mais “dão” à empresa.”

“A equipa de sistemas sofreu alterações organizacionais e ainda se encontra numa fase de reestruturação. Daí não estar definido para mim os objectivos pessoais e de equipa.”

“A ECE Energia deverá:

- Premiar “mais” a competência
- “Punir” a incompetência (dando mais do que uma oportunidade)
- Divulgar a informação por toda a organização e não ficar apenas na macroestrutura – saber pelos “corredores” não é o mais correcto
- Permitir a evolução na carreira, não estando vedado à partida a ascensão a determinadas funções – deverá ser pelos resultados obtidos
- Tomar decisões mais rapidamente – encurtar a cadeia de decisão – no mercado, o tempo joga a nosso favor, temos que marcar a diferença no Grupo E

- Envolver mais todos os colaboradores para criar uma verdadeira equipa – é bom ter mais pessoas “a vestir a camisola”!
- Ouvir todos os intervenientes (mais para as chefias)
- Valorizar “mais” quem está na empresa e que tem demonstrado resultados, face às entradas mais recentes – esta situação tende a desmotivar os colaboradores e a produtividade da empresa diminui – passa pela carreira e pela compensação monetária – a ECE Energia paga “abaixo do mercado”
- Fazer com que todos tenhamos orgulho na empresa em que colaboramos
- Medir frequentemente a satisfação dos colaboradores – esta é uma boa iniciativa, mas já devia ter sido feita á mais tempo”

## CONCLUSÕES

1. A investigação inicial que encetei, no sentido da elaboração de um quadro teórico sustentável para a análise que pretendi realizar, passou por inúmeras leituras mais ou menos transversais. A produção teórica relativa ao tema é imensa. Neste sentido, focalizei a minha análise em dois vectores fundamentais: nos novos modelos organizacionais identificados e sistematizados por Ilona Kovács e no Sistema de Gestão por Objectivos, avançado por Peter F. Drucker, em 1954. Não sendo estes os temas centrais do presente estudo, referi, no plano do enquadramento teórico, as questões do Clima e Cultura Organizacionais, à luz de José Neves, e Reengenharia, a partir dos autores Hammer e Champy.

2. O presente estudo pressupôs dois objectos de análise fundamentais: a criação de raiz de uma nova empresa, com base em novos princípios de gestão (objecto privilegiado de análise do processo de mudança) e a empresa de “origem”. Refiro ainda, recapitulando, os métodos, técnicas e fontes utilizadas para a recolha de informação pertinente para a elaboração do estudo: método quantitativo (com a elaboração de um inquérito por questionário) e métodos qualitativos (entrevistas dirigidas a *informadores chave*, nomeadamente três entrevistas exploratórias seguidas de várias entrevistas que ocorreram no decurso do trabalho, e análise documental). O inquérito por questionário (anexo I) foi construído com base nas dimensões de análise e variáveis pertinentes para o estudo da satisfação com o trabalho. O inquérito seria dirigido a Colaboradores das organizações em estudo: aos colaboradores da organização “antiga” e aos colaboradores da organização “nova”. Esta metodologia permitiria aplicar o questionário de uma forma ideal para as conclusões que se pretendem: seria como que aplicar o questionários “antes” e “depois” do processo de mudança. No entanto, não foi entendido como oportuna a sua aplicação na empresa “antiga”, isto é, foi apenas permitida a aplicação na nova

empresa, a que foi criada à luz de um novo modelo organizacional. No decurso do trabalho realizaram-se mais entrevistas, todas elas semi-directivas, sempre ao nível das direcções de marketing, comercial e *staff* da administração para as áreas relacionadas com os recursos humanos.

3. A criação de uma nova empresa no seio de um grupo empresarial tradicional como o Grupo E teve, como objectivo último, fomentar um efeito de contágio: o novo ambiente de mudança acabaria por contagiar a organização de origem. Esta ideia foi repetida por diversos interlocutores ao longo das entrevistas realizadas. Mas será que tal efeito de contágio acontece?

De facto, as boas práticas e o previsível sucesso interno da implementação das medidas que tive oportunidade de descrever, poderiam servir de base para a mudança organizacional de todo o grupo empresarial. A criação da ECE foi a resposta encontrada pelo Grupo E no sentido de encetar uma profunda mudança global interna cujo objectivo seria, e será, o de enfrentar com sucesso as alterações radicais verificadas no mercado, que deixa de ser previsível para dar lugar à turbulência provocada pela livre concorrência.

4. Pela análise dos dados apresentados no presente estudo, poderei afirmar que se confirma a primeira hipótese formulada: o processo de mudança em curso na organização (criação da ECE) conduziu a uma profunda mudança de atitudes nos colaboradores, nomeadamente na percepção que estes têm do trabalho. Pela análise dos resultados do questionário, verificamos que larga maioria dos colaboradores da ECE estão satisfeitos ou muito satisfeitos, de uma forma geral, com o trabalho que executam e com a empresa em que trabalham. Desta forma, os níveis gerais de satisfação e motivação são francamente positivos. Saliento a análise ao sub-grupo dos colaboradores da ECE que são oriundos da EDE (empresa de origem e empresa “mãe” do Grupo E) onde se verificam os

maiores níveis de satisfação na organização. Este resultado indicia uma melhoria ou uma alteração positiva face à realidade de origem destes colaboradores.

Mas outras variáveis de análise ao questionário comprovam este raciocínio, onde identificamos, novamente, o sub-grupo de colaboradores oriundos da EDE como o grupo de colaboradores mais optimistas face à nova realidade empresarial. É o caso da variável “significado da tarefa”, onde uma larga maioria daqueles colaboradores percebem o seu trabalho individual como muito importante para o resultado global da empresa; o mesmo se conclui para as variáveis “oportunidades de desenvolvimento de carreira” e “desenvolvimento profissional / a avaliação influencia a carreira”. Pelo que apurei, estes resultados não seriam possíveis numa avaliação efectuada na empresa de origem. A confirmação da hipótese é sustentada, como vimos, pelo raciocínio homológico que partiu da comparação das diversas dimensões da variável “origem profissional”, dada a limitação ao estudo já declarada pelo facto de não ter sido possível a aplicação do questionário, também, na EDE (empresa de origem). Esta confirmação pode ainda ser reforçada, na medida em que a realidade das transformações identificadas ao longo do presente estudo, ao nível da organização do trabalho e estrutura organizacional, indicam-nos, à luz dos paradigmas enunciados no enquadramento teórico, que são transformações que conduzem, de facto, a aumentos significativos dos níveis de satisfação e motivação dos colaboradores.

5. Mas serão estas mudanças suficientes para podermos afirmar que a ECE foi criada à luz conceptual do Modelo Antropocêntrico? Esta questão, que configura a segunda hipótese postulada no presente trabalho, não é de fácil resposta.

Uma primeira análise levar-nos-ia a concluir claramente pela verificação da hipótese. Se não, vejamos. O Modelo Antropocêntrico “aposta” numa estrutura de recursos humanos qualificados e polivalentes, capazes de tirarem um maior proveito das novas tecnologias e equipamentos, procurando explorar a criatividade individual no enriquecimento das equipas de trabalho. Esta filosofia organizacional encontra paralelo na estrutura de recursos humanos da ECE (altamente qualificada e manifestamente polivalente). Outras características associadas ao Modelo Antropocêntrico são facilmente identificáveis na criação da ECE, como sejam, em termos organizacionais, a cooperação autónoma com outras empresas, nomeadamente no que toca ao alargamento da oferta de serviços adicionais ou complementares ou a forte componente de formação profissional como base de enriquecimento constante do “saber fazer” de todos os que colaboram na empresa.

No entanto, outros princípios do Modelo Antropocêntrico não são identificáveis, pelo menos no presente momento, na realidade organizacional da ECE. Algumas das suas principais características, como a valorização dos recursos humanos através de uma gestão participada, não é percebida, pelos próprios colaboradores, como uma prática da empresa. Os resultados obtidos pela aplicação do inquérito por questionário indicam-nos que a variável “participação” se encontra, de uma forma geral, abaixo da média dos resultados das restantes variáveis analisadas. Ora, sendo a participação uma das principais características do Modelo Antropocêntrico, não podemos afirmar que o mesmo terá servido de base à criação da ECE.

Esta análise pode ser complementada, também através dos dados disponíveis, com o facto de que não será líquido que a empresa atribua importância ao trabalho em equipa e à descentralização, o que por si só releva a percepção de

que a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão, estratégicas ou de curto prazo, é, também, desvalorizada.

No entanto, a análise documental efectuada e a informação disponível obtida através da realização das entrevistas, indicam-nos que os princípios orientadores que estiveram na base estratégica da criação da ECE apontam no sentido inverso ao acima indicado: a participação, descentralização e trabalho em equipa seriam valores organizacionais indispensáveis.

Uma outra conclusão evidente será a de que entre a realidade observada e os princípios orientadores existe um espaço de resistência à mudança.

Conclui-se, então, que a segunda hipótese não é confirmada. Esta conclusão é sustentada pela análise aos resultados do inquérito por questionário, sendo que a análise documental e as entrevistas realizadas poderiam indicar-nos o contrário.

#### 6. Arrisco agora dois comentários finais.

Em primeiro lugar, e apesar da não confirmação da segunda hipótese, o processo de criação da ECE e consequente processo de mudança organizacional que preconiza, é um processo inovador no Grupo E e que está numa fase embrionária. Os problemas que aqui detectámos poderão ser ultrapassados com correcções aos desvios de implementação face aos seus princípios orientadores. Em segundo lugar, a nova empresa tem, ainda, um peso pouco significativo na macro-estrutura do Grupo E, isto se avaliarmos o seu peso na dimensão financeira, activos, de recursos humanos e, por agora, no mercado (a EDE detém ainda a grande maioria dos potenciais clientes do futuro mercado completamente liberalizado). Assim sendo, o referido “efeito de contágio” poderá estar a exercer a influência inversa à inicialmente desejada, isto é, a

principal fonte de resistência à mudança poderá ser identificada a partir da empresa de origem, a EDE, exercendo a sua ainda muito forte posição face à jovem e recém criada ECE.

Mas o desenvolvimento do mercado tenderá, inevitavelmente, a inverter esta situação e a propiciar um espaço alargado para uma mudança mais profunda. No mínimo, será esta a expectativa incontornável da mais radical das mudanças: do monopólio à concorrência.



## BIBLIOGRAFIA

- Béranger, Pierre (1989), *As Novas Regras de Produção*, Lidel, Lisboa.
- Cabral, Manuel Villaverde (1997), *Cidadania Política e Equidade Social em Portugal*, Celta, Oeiras.
- Castells, Manuel (1997), *La era de la Information*, Vol 1., Alianza Ed. Madrid.
- Crozier, Michel (1994), *A Empresa à Escuta*, Ed. Instituto Piaget, Lisboa.
- Cunha, M.P., Cunha, J.V. e Kamoche, K. (1999), *Organizational Improvisation*, Universidade Nova de Lisboa.
- Drucker, P.F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
- Drucker, P.F. (1993), *Sociedade pós-capitalista*, Difusão Cultural, Lisboa.
- Ferreira, J.M.C., Neves, J. e Caetano, A. (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, McGraw-Hill, Amadora.
- Giddens, Anthony (1996), *As consequências da modernidade*, Celta, Oeiras.
- Grupo Lisboa (1994), *Limites à competição*, Publicações Europa-América, Lisboa.
- Hammer, M. e Champy, J. (1994), *Reengenharia*, Editora Campus, São Paulo.
- Katz, D. e Kahn, R.L. (1978b), *Psicologia Social das Organizações*, 2ª edição, Editora Atlas, São Paulo.
- Kovács, Ilona e Castillo, Juan José (1998), *Novos Modelos de Produção*, Celta Ed., Oeiras.
- Kovács, Ilona et. al. (1992), *Sistemas flexíveis de produção e reorganização do trabalho*, CESO I&D e PEDIP, Lisboa
- Kovács, Ilona (1999), "Consequências da Reorganização das Empresas no Emprego", *Organizações e Trabalho*, 22, pp. 9-25
- Lewin, K. (1948 / 1973), *Problemas de Dinâmica de Grupo*, Cultrix, São Paulo.
- Lewin, K. (1951 / 1965), *Teoria de Campo em Ciência Social*, Livraria Pioneira Editora, São Paulo.

Martinet, A.C. e Petit, G. (1989), *A Empresa num Mundo em Mudança*, Edições Silabo, Lisboa.

Raia, A.P. (1974), *Management by Objectives*, Foresman and Glenview, ILL.

Schein, E. (1987), *Process Consultation*, vol. 2, Reading, Mass: Addison-Wesl

Taylor, F.W. (1911 / 1947), *Scientific Management*, Harper & Row, New York.

Teixeira, Cláudio (1996), *Organização do trabalho e factor humano. Do instrumento ao actor*. IIEFP, pp. 75-84, Lisboa.

Tosi, H.L. e Carroll, S. (1982), *Management*, John Wiley & Sons, New York

Vala, Jorge *et. al.* (1995), *Psicologia Social das Organizações*, Celta, Oeiras.

Waters, Malcom (1999), *Globalização*, Celta, Oeiras.

## **ANEXO - I Questionário**

Para uma análise empírica mais aprofundada relativa à satisfação com o trabalho, através do qual também se pretendia concluir acerca do clima e cultura organizacionais, participação e percepção da mudança, bem como detectar fenómenos de resistência à mudança, foi elaborado um questionário com as seguintes características:

- Variável dependente: satisfação com o trabalho;
- Variáveis independentes: crenças sobre o trabalho, valores sobre o trabalho, controlo percebido sobre o trabalho, valores subjacentes à estrutura organizacional; com base nestas variáveis foram construídas 52 perguntas;
- Variáveis de caracterização: sexo, idade, escolaridade, categoria profissional, nível de remuneração; com base nestas variáveis foram construídas 7 perguntas;
- Um espaço para comentário livre.

O questionário tem um total de 59 perguntas.

**O presente questionário insere-se no âmbito de um trabalho académico que estou a desenvolver e para o qual lhe peço a sua colaboração.**

**O objectivo das respostas será o de avaliar a importância que atribuí ao seu trabalho e a todos os aspectos que o rodeiam.**

**As respostas são perfeitamente confidenciais e o questionário é anónimo.**

**Depois de impresso e preenchido, o questionário deverá ser enviado por correio interno, em envelope fechado e sem identificação, para:**

**Carlos Freire  
ECE  
Rua XPTO, 46, 4º piso  
Lisboa**

## **Questionário**

**P.1** – Considerando as funções que exerce actualmente, como classificaria cada uma das seguintes questões:

*Utilize, por favor, uma escala de 1 a 5, em que 1="Completamente Incorrecto" e 5="Totalmente Correcto".*

**P.1.1** – O trabalho que executo encontra-se perfeitamente definido, estruturado e é estável.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**P.1.2** – A minha principal motivação é o factor económico

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**P.1.3** – No meu local de trabalho é exercido um forte controlo, supervisão e a disciplina é muito importante

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**P.1.4** – A minha função é variada e desenvolvo tarefas muito diferentes

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**P.1.5** – O resultado do meu trabalho tem um impacto visível no trabalho dos outros e nos resultados da empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**P.1.6** – Tenho autonomia, liberdade e independência na organização do meu trabalho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**P.1.7** – As minhas funções dão-me oportunidades de desenvolvimento de carreira

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**P.1.8** – Participo em decisões importantes para a empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**P.1.9** – O meu trabalho permite que acompanhe as tarefas do principio ao fim e sei qual é o seu resultado

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**P.1.10** – Estou muito satisfeito com o meu trabalho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**P.1.11** – Identifico-me com o meu trabalho

1	2	3	4	5
Completamente Incorrecto			Totalmente Correcto	

**P.2** Agradecemos agora que nos diga até que ponto controla os seguintes aspectos do seu trabalho:

*Utilize, por favor, uma escala de 1 a 5, em que 1="Não tenho qualquer tipo de controlo" e 5="Controlo completamente".*

**P.2.1** – O clima de relações com colegas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**P.2.2** – O clima de relações com o superior hierárquicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**P.2.3** – O clima de relações com os subordinados (caso se aplique)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**P.2.4** – A organização do meu trabalho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**P.2.5** – O conteúdo do meu trabalho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**P.2.6** – O desenvolvimento da minha carreira (promoções)

1	2	3	4	5
Não Controlo			Controlo	

**P.3** Como avalia cada uma das seguintes afirmações, relativamente a qualquer tipo de trabalho:

*Utilize, por favor, uma escala de 1 a 5, em que 1="Uma coisa muito negativa" e 5="Uma coisa muito positiva".*

<b>P.3.1</b> – Um trabalho deve ser bem definido, estruturado e estável	1	2	3	4	5
<b>P.3.2</b> – Um trabalho deve ter como principal motivação o factor económico	1	2	3	4	5
<b>P.3.3</b> – Um trabalho deve ser muito bem controlado, supervisionado e a disciplina é muito importante	1	2	3	4	5
<b>P.3.4</b> – Um trabalho deve ser variado, permitindo a execução de tarefas muito diferentes	1	2	3	4	5
<b>P.3.5</b> – O resultado de um trabalho deve ter um impacto importante no trabalho dos outros e nos resultados globais da empresa	1	2	3	4	5
<b>P.3.6</b> – O exercício de uma função deve garantir autonomia, liberdade e independência ao trabalhador	1	2	3	4	5
<b>P.3.7</b> – Um trabalho deve dar oportunidade para o desenvolvimento de carreira	1	2	3	4	5
<b>P.3.8</b> – O exercício de uma função deve permitir a participação em tomadas de decisões importantes para a empresa	1	2	3	4	5
<b>P.3.9</b> – Um trabalho deve permitir, a quem o executa, que acompanhe as tarefas do principio ao fim e que conheça o seu resultado final.	1	2	3	4	5
	Muito negativo			Muito positivo	

**P.4** Na sua opinião e na empresa onde trabalha, qual a importância dada a cada um dos seguintes valores organizacionais:

*Utilize, por favor, uma escala de 1 a 5, em que 1="Não se dá nenhuma importância" e 5="Dá-se muitíssima importância".*

<b>P.4.1</b> - Bem-estar das pessoas	1	2	3	4	5
<b>P.4.2</b> - Bom ambiente entre as pessoas	1	2	3	4	5
<b>P.4.3</b> - Centralização das decisões	1	2	3	4	5
<b>P.4.4</b> - Competência técnica	1	2	3	4	5
<b>P.4.5</b> - Cumprimento de normas formais	1	2	3	4	5
<b>P.4.6</b> - Desenvolvimento tecnológico e inovação	1	2	3	4	5
<b>P.4.7</b> - Ouvir a opinião e as sugestões das pessoas	1	2	3	4	5
<b>P.4.8</b> - Poder das chefias	1	2	3	4	5
<b>P.4.9</b> - Realização Pessoal e Profissional	1	2	3	4	5
<b>P.4.10</b> - Relações com os superiores hierárquicos	1	2	3	4	5
<b>P.4.11</b> - Relações com os colegas	1	2	3	4	5
<b>P.4.12</b> - Reuniões gerais da empresa com todos os colaboradores	1	2	3	4	5
<b>P.4.13</b> - Reuniões periódicas entre as chefias	1	2	3	4	5
<b>P.4.14</b> - Reuniões periódicas entre os funcionários e superiores hierárquicos imediatos	1	2	3	4	5
<b>P.4.15</b> - Trabalho em equipa e descentralização	1	2	3	4	5
	Nenhuma importância			Muitíssima importância	

**P.5 -** Considerando as funções que exerce actualmente, como classificaria cada uma das seguintes questões :

*Utilize, por favor, uma escala de 1 a 5, em que 1="Completamente Incorrecto" e 5="Totalmente Correcto".*

<b>P.5.1 -</b> O resultado do meu trabalho é avaliado de forma objectiva	1	2	3	4	5
<b>P.5.2 -</b> A avaliação do meu desempenho tem uma influência directa na minha carreira	1	2	3	4	5
<b>P.5.3 -</b> Os objectivos a que me propus são claros	1	2	3	4	5
<b>P.5.4 -</b> Os objectivos a que me propus são atingíveis	1	2	3	4	5
<b>P.5.5 -</b> Controlo regularmente os resultados do meu trabalho	1	2	3	4	5
<b>P.5.6 -</b> Os resultados do meu trabalho são regularmente controlados pela minha chefia	1	2	3	4	5
<b>P.5.7 -</b> Os objectivos a que me propus são relevantes para as funções que exerço	1	2	3	4	5
<b>P.5.8 -</b> O cumprimento dos meus objectivos influencia de forma directa a avaliação que é feita sobre o resultado do meu trabalho	1	2	3	4	5
<b>P.5.9 -</b> Participo na elaboração / redefinição dos meus objectivos	1	2	3	4	5
<b>P.5.10 -</b> O cumprimento dos meus objectivos depende exclusivamente do meu trabalho	1	2	3	4	5
<b>P.6.11 -</b> Existe perfeita equidade entre os meus objectivos e os objectivos dos meus colegas	1	2	3	4	5
	Completamente Incorrecto				Totalmente Correcto



**Dados de caracterização:**

1 - Sexo:

Masculino ☐ Feminino ☐

2 - Idade:

Menos de 20 anos de idade ☐  
Mais de 20 anos e menos de 30 anos de idade ☐  
Mais de 30 anos e menos de 40 anos de idade ☐  
Mais de 40 anos e menos 50 anos de idade ☐  
Mais de 50 anos e menos de 60 anos de idade ☐  
Mais de 60 anos de idade ☐

3 - Qual é o nível de instrução mais elevado que concluiu?

Pós-Graduado / Mestrado ☐  
Universitário ☐  
Curso médio/politécnico ☐  
7º ano liceal (11º/12º actual) ☐  
5º ano liceal (9º actual) ☐  
2º ano liceal (6º actual) ☐  
Instrução primária completa ☐  
Instrução primária incompleta ☐  
Analfabeto ☐  
N.S./N.R. ☐

4 - Dos seguintes escalões diga, por favor, em qual se situa o seu rendimento mensal líquido?

Até 500 € mês ☐  
De 501 a 750 € mês ☐  
De 751 a 1000 € mês ☐  
De 1001 a 1250 € mês ☐  
De 1251 a 1500 € mês ☐  
De 1501 a 1750 € mês ☐  
De 1751 a 2000 € mês ☐  
De 2001 a 2250 € mês ☐  
De 2250 a 2500 € mês ☐  
De 2501 a 3000 € mês ☐  
De 3001 a 3500 € mês ☐  
De 3501 a 4000 € mês ☐  
De 4001 a 5000 € mês ☐  
Mais de 5000 € mês ☐  
N.S. / N. R. ☐

5 - Indique a sua categoria profissional:

Dirigente/Chefia ☐  
Quadro Superior ☐  
Quadro Técnico ☐  
Quadro Administrativo ☐  
Outro ☐

6 - Indique a Direcção ou departamento onde exerce funções:

Comercial ☐  
Contratação ☐  
Financeiro ☐  
Informática / Sistemas ☐  
Outro ☐

7 – Indique a sua origem profissional (imediatamente anterior ao ingresso na ECE):

- Exterior ao Grupo E ☐  
EDE ☐  
Outras Empresas do Grupo E ☐

8 – Espaço reservado para os seus comentários:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Agradeço que devolva o questionário preenchido, por correio interno, em envelope fechado e sem identificação, para:**

Carlos Freire  
ECE  
Rua XPTO, 46, 4º piso  
Lisboa

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO**

## ANEXO II - Quadros Adicionais de Análise aos Resultados do Questionário

**Quadro 45 - Origem Profissional \* Categoria Profissional**

			Categoria Profissional					Total
			Dirigente / Chefia	Quadro Superior	Quadro Técnico	Quadro Administrativo	Outro	
Origem Prof.	Exterior ao Grupo E	Nº	1	8	3	0	1	13
		% Origem Prof.	7,7%	61,5%	23,1%	0%	7,7%	100,0%
		% Cat. Prof.	16,7%	40,0%	50,0%	0%	50,0%	35,1%
		% Total	2,7%	21,6%	8,1%	0%	2,7%	35,1%
	EDE Distribuição	Nº	3	7	1	2	1	14
		% Origem Prof.	21,4%	50,0%	7,1%	14,3%	7,1%	100,0%
		% Cat. Prof.	50,0%	35,0%	16,7%	66,7%	50,0%	37,8%
		% Total	8,1%	18,9%	2,7%	5,4%	2,7%	37,8%
	Outras empresas do Grupo E	Nº	2	5	2	1	0	10
		% Origem Prof.	20,0%	50,0%	20,0%	10,0%	,0%	100,0%
		% Cat. Prof.	33,3%	25,0%	33,3%	33,3%	,0%	27,0%
		% Total	5,4%	13,5%	5,4%	2,7%	0%	27,0%
Total		Nº	6	20	6	3	2	37
		% Origem Prof.	16,2%	54,1%	16,2%	8,1%	5,4%	100,0%
		% Cat. Prof.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Total	16,2%	54,1%	16,2%	8,1%	5,4%	100,0%

Teste Chi-quadrado: Pearson Chi-Square / Asymp. Sig. (2-sided) = 0,0780 ; nível de significância > 0,05 (não se rejeita a hipótese das variáveis serem independentes).

**Quadro 46 - Categoria Profissional \* Nível de Instrução**

			Nível de Instrução				Total
			Pós-Grad. Mestrado	Univer.	Curso Méd. Politécnico	11º/12º	
<b>Cat. Prof.</b>	Dirigente Chefia	Nº	3	3	0	0	6
		% Categoria Profissional	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		% Nível Instrução	37,5%	12,5%	,0%	,0%	16,2%
		% Total	8,1%	8,1%	,0%	,0%	16,2%
	Quadro Superior	Nº	5	12	1	1	19
		% Categoria Profissional	26,3%	63,2%	5,3%	5,3%	100,0%
		% Nível Instrução	62,5%	50,0%	50,0%	33,3%	51,4%
		% Total	13,5%	32,4%	2,7%	2,7%	51,4%
	Quadro Técnico	Nº	0	6	1	0	7
		% Categoria Profissional	,0%	85,7%	14,3%	,0%	100,0%
		% Nível Instrução	,0%	25,0%	50,0%	,0%	18,9%
		% Total	,0%	16,2%	2,7%	,0%	18,9%
	Quadro Admin.	Nº	0	1	0	2	3
		% Categoria Profissional	,0%	33,3%	,0%	66,7%	100,0%
		% Nível Instrução	,0%	4,2%	,0%	66,7%	8,1%
		% Total	,0%	2,7%	,0%	5,4%	8,1%
	Outro	Nº	0	2	0	0	2
		% Categoria Profissional	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% Nível Instrução	,0%	8,3%	,0%	,0%	5,4%
		% Total	,0%	5,4%	,0%	,0%	5,4%
<b>Total</b>		Nº	8	24	2	3	37
		% Categoria Profissional	21,6%	64,9%	5,4%	8,1%	100,0%
		% Nível Instrução	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Total	21,6%	64,9%	5,4%	8,1%	100,0%

Teste Chi-quadrado: Pearson Chi-Square / Asymp. Sig. (2-sided) = 0,035 ; nível de significância < 0,05 (rejeita-se a hipótese das variáveis serem independentes).

**Quadro 47 - Categoria Profissional \* Escalões Etários**

			Escalões Etários				Total
			[20;30[ anos	[30;40[ anos	[40;50[ anos	[50;60[ anos	
Cat. Prof.	Dirigente Chefia	Nº	1	3	2	0	6
		% Categoria Profissional	16,7%	50,0%	33,3%	,0%	100,0%
		% Escalões Etários	10,0%	21,4%	18,2%	,0%	15,8%
		% Total	2,6%	7,9%	5,1%	,0%	15,8%
	Quadro Superior	Nº	4	8	7	1	20
		% Categoria Profissional	20,0%	40,0%	35,0%	5,0%	100,0%
		% Escalões Etários	40,0%	57,1%	63,6%	33,3%	52,6%
		% Total	10,5%	21,1%	18,4%	2,6%	52,6%
	Quadro Técnico	Nº	5	1	1	0	7
		% Categoria Profissional	71,4%	14,3%	14,3%	,0%	100,0%
		% Escalões Etários	50,0%	7,1%	9,1%	,0%	18,4%
		% Total	13,2%	2,6%	2,6%	,0%	18,4%
	Quadro Admin.	Nº	0	1	1	1	3
		% Categoria Profissional	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
		% Escalões Etários	,0%	7,1%	9,1%	33,3%	7,9%
		% Total	,0%	2,6%	2,6%	2,6%	7,9%
	Outro	Nº	0	1	0	1	2
		% Categoria Profissional	,0%	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
		% Escalões Etários	,0%	7,1%	,0%	33,3%	5,3%
		% Total	,0%	2,6%	,0%	2,6%	5,3%
Total		Nº	10	14	11	3	38
		% Categoria Profissional	26,3%	36,8%	28,9%	7,9%	100,0%
		% Escalões Etários	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Total	26,3%	36,8%	28,9%	7,9%	100,0%

Teste Chi-quadrado: Pearson Chi-Square / Asymp. Sig. (2-sided) = 0,108 ; nível de significância > 0,05 (não se rejeita a hipótese das variáveis serem independentes).

**Quadro 48 - Origem Profissional \* Nível de Instrução**

			Nível de Instrução				Total
			Pós-Grad. Mestrado	Univer.	Curso Méd. Politécnico	11º/12º	
Origem Prof.	Exterior ao Grupo E	Nº	3	11	0	1	15
		% Orig. Prof.	20,0%	73,3%	,0%	6,7%	100,0%
		% Nível Inst.	37,5%	42,3%	,0%	33,3%	38,5%
		% Total	7,7%	28,2%	,0%	2,6%	38,5%
	EDE Distribuição	Nº	1	11	1	1	14
		% Orig. Prof.	7,1%	78,6%	7,1%	7,1%	100,0%
		% Nível Inst.	12,5%	42,3%	50,0%	33,3%	35,9%
		% Total	2,6%	28,2%	2,6%	2,6%	35,9%
	Outras empresas do Grupo E	Nº	4	4	1	1	10
		% Orig. Prof.	40,0%	40,0%	10,0%	10,0%	100,0%
		% Nível Inst.	50,0%	15,4%	50,0%	33,3%	25,6%
		% Total	10,3%	10,3%	2,6%	2,6%	25,6%
Total		Nº	8	26	2	3	39
		% Orig. Prof.	20,5%	66,7%	5,1%	7,7%	100,0%
		% Nível Inst.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Total	20,5%	66,7%	5,1%	7,7%	100,0%

Teste Chi-quadrado: Pearson Chi-Square / Asymp. Sig. (2-sided) = 0,426 ; nível de significância > 0,05 (não se rejeita a hipótese das variáveis serem independentes).

**Quadro 49 - Origem Profissional \* Escalões Etários**

			Escalões Etários				Total
			[20;30[ anos	[30;40[ anos	[40;50[ anos	[50;60[ anos	
Origem Prof.	Exterior ao Grupo E	Nº	8	7	0	1	16
		% Orig. Prof.	50,0%	43,8%	,0%	6,3%	100,0%
		% Esc. Etários	72,7%	46,7%	,0%	33,3%	40,0%
		% Total	20,0%	17,5%	,0%	2,5%	40,0%
	EDE Distribuição	Nº	2	2	8	2	14
		% Orig. Prof.	14,3%	14,3%	57,1%	14,3%	100,0%
		% Esc. Etários	18,2%	13,3%	72,7%	66,7%	35,0%
		% Total	5,0%	5,0%	20,0%	5,0%	35,0%
	Outras empresas do Grupo E	Nº	1	6	3	0	10
		% Orig. Prof.	10,0%	60,0%	30,0%	,0%	100,0%
		% Esc. Etários	9,1%	40,0%	27,3%	,0%	25,0%
		% Total	2,5%	15,0%	7,5%	,0%	25,0%
Total		Nº	11	15	11	3	40
		% Orig. Prof.	27,5%	37,5%	27,5%	7,5%	100,0%
		% Esc. Etários	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% Total	27,5%	37,5%	27,5%	7,5%	100,0%

Teste Chi-quadrado: Pearson Chi-Square / Asymp. Sig. (2-sided) = 0,004 ; nível de significância < 0,05 (rejeita-se a hipótese das variáveis serem independentes).

**Quadro 50 - Escalões Salariais \* Categoria Profissional**

			Categoria Profissional					Total
			Dirigente /Chefia	Quadro Superior	Quadro Técnico	Quadro Administrativo	Outro	
Escalões Salariais	De 1001 a 1250 € mês	Nº	0	0	4	1	0	5
		%Esc.Sal.	,0%	,0%	80,0%	20,0%	,0%	100,0%
		%Cat.Prof	,0%	,0%	66,7%	33,3%	,0%	13,9%
		%do Total	,0%	,0%	11,1%	2,8%	,0%	13,9%
	De 1251 a 1500 € mês	Nº	0	2	2	0	0	
		%Esc.Sal.	,0%	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		%Cat.Prof	,0%	10,5%	33,3%	,0%	,0%	11,1%
		%do Total	,0%	5,6%	5,6%	,0%	,0%	11,1%
	De 1501 a 1750 € mês	Nº	0	5	0	1	0	6
		%Esc.Sal.	,0%	83,3%	,0%	16,7%	,0%	100,0%
		%Cat.Prof	,0%	26,3%	,0%	33,3%	,0%	16,7%
		%do Total	,0%	13,9%	,0%	2,8%	,0%	16,7%
	De 1751 a 2000 € mês	Nº	0	2	0	1	1	4
		%Esc.Sal.	,0%	50,0%	,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		%Cat.Prof	,0%	10,5%	,0%	33,3%	50,0%	11,1%
		%do Total	,0%	5,6%	,0%	2,8%	2,8%	11,1%
	De 2001 a 2250 € mês	Nº	0	3	0	0	0	3
		%Esc.Sal.	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		%Cat.Prof	,0%	15,8%	,0%	,0%	,0%	8,3%
		%do Total	,0%	8,3%	,0%	,0%	,0%	8,3%
	De 2251 a 2500 € mês	Nº	3	2	0	0	0	5
		%Esc.Sal.	60,0%	40,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		%Cat.Prof	50,0%	10,5%	,0%	,0%	,0%	13,9%
		%do Total	8,3%	5,6%	,0%	,0%	,0%	13,9%
	De 2501 a 3000 € mês	Nº	0	2	0	0	1	3
		%Esc.Sal.	,0%	66,7%	,0%	,0%	33,3%	100,0%
		%Cat.Prof	,0%	10,5%	,0%	,0%	50,0%	8,3%
		%do Total	,0%	5,6%	,0%	,0%	2,8%	8,3%
	De 3001 a 3500 € mês	Nº	0	2	0	0	0	2
		%Esc.Sal.	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		%Cat.Prof	,0%	10,5%	,0%	,0%	,0%	5,6%
		%do Total	,0%	5,6%	,0%	,0%	,0%	5,6%
	De 3501 a 4000 € mês	Nº	2	1	0	0	0	3
		%Esc.Sal.	66,7%	33,3%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		%Cat.Prof	33,3%	5,3%	,0%	,0%	,0%	8,3%
		%do Total	5,6%	2,8%	,0%	,0%	,0%	8,3%
	De 4001 a 5000 € mês	Nº	1	0	0	0	0	1
		%Esc.Sal.	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		%Cat.Prof	16,7%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,8%
		%do Total	2,8%	,0%	,0%	,0%	,0%	2,8%
Total		Nº	6	19	6	3	2	36
		%Esc.Sal.	16,7%	52,8%	16,7%	8,3%	5,6%	100,0%
		%Cat.Prof	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		%do Total	16,7%	52,8%	16,7%	8,3%	5,6%	100,0%

Teste Chi-quadrado: Pearson Chi-Square / Asymp. Sig. (2-sided) = 0,012 ; nível de significância < 0,05 (rejeita-se a hipótese das variáveis serem independentes).



**Quadro 51 - Escalões Salariais \* Origem Profissional**

			Origem Profissional			Total
			Exterior ao Grupo E	EDE Distribuição	Outras empresas do Grupo E	
Escalões Salariais	De 1001 a 1250 € mês	Nº	2	0	2	4
		%Esc.Sal.	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
		%OrigProf	15,4%	,0%	22,2%	11,1%
		%do Total	5,6%	,0%	5,6%	11,1%
	De 1251 a 1500 € mês	Nº	2	2	0	4
		%Esc.Sal.	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
		%OrigProf	15,4%	14,3%	,0%	11,1%
		%do Total	5,6%	5,6%	,0%	11,1%
	De 1501 a 1750 € mês	Nº	4	2	0	6
		%Esc.Sal.	66,7%	33,3%	,0%	100,0%
		%OrigProf	30,8%	14,3%	,0%	16,7%
		%do Total	11,1%	5,6%	,0%	16,7%
	De 1751 a 2000 € mês	Nº	1	3	1	5
		%Esc.Sal.	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%
		%OrigProf	7,7%	21,4%	11,1%	13,9%
		%do Total	2,8%	8,3%	2,8%	13,9%
	De 2001 a 2250 € mês	Nº	0	2	1	3
		%Esc.Sal.	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
		%OrigProf	,0%	14,3%	11,1%	8,3%
		%do Total	,0%	5,6%	2,8%	8,3%
	De 2251 a 2500 € mês	Nº	2	2	1	5
		%Esc.Sal.	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
		%OrigProf	15,4%	14,3%	11,1%	13,9%
		%do Total	5,6%	5,6%	2,8%	13,9%
	De 2501 a 3000 € mês	Nº	2	0	1	3
		%Esc.Sal.	66,7%	,0%	33,3%	100,0%
		%OrigProf	15,4%	,0%	11,1%	8,3%
		%do Total	5,6%	,0%	2,8%	8,3%
	De 3001 a 3500 € mês	Nº	0	1	1	2
		%Esc.Sal.	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
		%OrigProf	,0%	7,1%	11,1%	5,6%
		%do Total	,0%	2,8%	2,8%	5,6%
	De 3501 a 4000 € mês	Nº	0	2	1	3
		%Esc.Sal.	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
		%OrigProf	,0%	14,3%	11,1%	8,3%
		%do Total	,0%	5,6%	2,8%	8,3%
	De 4001 a 5000 € mês	Nº	0	0	1	1
		%Esc.Sal.	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		%OrigProf	,0%	,0%	11,1%	2,8%
		%do Total	,0%	,0%	2,8%	2,8%
Total		Nº	13	14	9	36
		%Esc.Sal.	36,1%	38,9%	25,0%	100,0%
		%OrigProf	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		%do Total	36,1%	38,9%	25,0%	100,0%

Teste Chi-quadrado: Pearson Chi-Square / Asymp. Sig. (2-sided) = 0,449 ; nível de significância > 0,05 (não se rejeita a hipótese das variáveis serem independentes).

**Quadro 52 - Escalões Salariais \* Nível de Instrução**

			Nível de Instrução				Total
			Pós-Graduado / Mestrado	Universitário	Curso Médio / Politécnico	7º ano liceal (11º/12º actual)	
Escalões Salariais	De 1001 a 1250 € mês	Nº	0	3	1	1	5
		%Esc.Sal.	,0%	60,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		%Niv Instr	,0%	12,5%	50,0%	33,3%	13,9%
		%do Total	,0%	8,3%	2,8%	2,8%	13,9%
	De 1251 a 1500 € mês	Nº	0	4	0	0	4
		%Esc.Sal.	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		%Niv Instr	,0%	16,7%	,0%	,0%	11,1%
		%do Total	,0%	11,1%	,0%	,0%	11,1%
	De 1501 a 1750 € mês	Nº	1	5	0	0	6
		%Esc.Sal.	16,7%	83,3%	,0%	,0%	100,0%
		%Niv Instr	14,3%	20,8%	,0%	,0%	16,7%
		%do Total	2,8%	13,9%	,0%	,0%	16,7%
	De 1751 a 2000 € mês	Nº	1	3	0	1	5
		%Esc.Sal.	20,0%	60,0%	,0%	20,0%	100,0%
		%Niv Instr	14,3%	12,5%	,0%	33,3%	13,9%
		%do Total	2,8%	8,3%	,0%	2,8%	13,9%
	De 2001 a 2250 € mês	Nº	0	3	0	0	3
		%Esc.Sal.	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		%Niv Instr	,0%	12,5%	,0%	,0%	8,3%
		%do Total	,0%	8,3%	,0%	,0%	8,3%
	De 2251 a 2500 € mês	Nº	2	2	0	1	5
		%Esc.Sal.	40,0%	40,0%	,0%	20,0%	100,0%
		%Niv Instr	28,6%	8,3%	,0%	33,3%	13,9%
		%do Total	5,6%	5,6%	,0%	2,8%	13,9%
	De 2501 a 3000 € mês	Nº	0	2	0	0	2
		%Esc.Sal.	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		%Niv Instr	,0%	8,3%	,0%	,0%	5,6%
		%do Total	,0%	5,6%	,0%	,0%	5,6%
	De 3001 a 3500 € mês	Nº	1	1	0	0	2
		%Esc.Sal.	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
		%Niv Instr	14,3%	4,2%	,0%	,0%	5,6%
		%do Total	2,8%	2,8%	,0%	,0%	5,6%
	De 3501 a 4000 € mês	Nº	1	1	1	0	3
		%Esc.Sal.	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%
		%Niv Instr	14,3%	4,2%	50,0%	,0%	8,3%
		%do Total	2,8%	2,8%	2,8%	,0%	8,3%
	De 4001 a 5000 € mês	Nº	1	0	0	0	1
		%Esc.Sal.	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		%Niv Instr	14,3%	,0%	,0%	,0%	2,8%
		%do Total	2,8%	,0%	,0%	,0%	2,8%
Total		Nº	7	24	2	3	36
		%Esc.Sal.	19,4%	66,7%	5,6%	8,3%	100,0%
		%Niv Instr	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		%do Total	19,4%	66,7%	5,6%	8,3%	100,0%

Teste Chi-quadrado: Pearson Chi-Square / Asymp. Sig. (2-sided) = 0,640 ; nível de significância > 0,05 (não se rejeita a hipótese das variáveis serem independentes).

**Quadro 53 - Escalões Salariais \* Escalões Etários**

			Escalões Etários				Total
			[20;30[ anos	[30;40[ anos	[40;50[ anos	[50;60[ anos	
Escalões Salariais	De 1001 a 1250 € mês	Nº	3	2	0	0	5
		%Esc.Sal.	60,0%	40,0%	,0%	,0%	100,0%
		%Esc Etár	30,0%	14,3%	,0%	,0%	13,5%
		%do Total	8,1%	5,4%	,0%	,0%	13,5%
	De 1251 a 1500 € mês	Nº	4	0	0	0	4
		%Esc.Sal.	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		%Esc Etár	40,0%	,0%	,0%	,0%	10,8%
		%do Total	10,8%	,0%	,0%	,0%	10,8%
	De 1501 a 1750 € mês	Nº	2	2	2	0	6
		%Esc.Sal.	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%
		%Esc Etár	20,0%	14,3%	20,0%	,0%	16,2%
		%do Total	5,4%	5,4%	5,4%	,0%	16,2%
	De 1751 a 2000 € mês	Nº	0	2	2	1	5
		%Esc.Sal.	,0%	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
		%Esc Etár	,0%	14,3%	20,0%	33,3%	13,5%
		%do Total	,0%	5,4%	5,4%	2,7%	13,5%
	De 2001 a 2250 € mês	Nº	0	1	2	0	3
		%Esc.Sal.	,0%	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
		%Esc Etár	,0%	7,1%	20,0%	,0%	8,1%
		%do Total	,0%	2,7%	5,4%	,0%	8,1%
	De 2251 a 2500 € mês	Nº	0	2	3	0	5
		%Esc.Sal.	,0%	40,0%	60,0%	,0%	100,0%
		%Esc Etár	,0%	14,3%	30,0%	,0%	13,5%
		%do Total	,0%	5,4%	8,1%	,0%	13,5%
	De 2501 a 3000 € mês	Nº	0	2	0	1	3
		%Esc.Sal.	,0%	66,7%	,0%	33,3%	100,0%
		%Esc Etár	,0%	14,3%	,0%	33,3%	8,1%
		%do Total	,0%	5,4%	,0%	2,7%	8,1%
	De 3001 a 3500 € mês	Nº	0	1	1	0	2
		%Esc.Sal.	,0%	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
		%Esc Etár	,0%	7,1%	10,0%	,0%	5,4%
		%do Total	,0%	2,7%	2,7%	,0%	5,4%
De 3501 a 4000 € mês	Nº	1	1	0	1	3	
	%Esc.Sal.	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	100,0%	
	%Esc Etár	10,0%	7,1%	,0%	33,3%	8,1%	
	%do Total	2,7%	2,7%	,0%	2,7%	8,1%	
De 4001 a 5000 € mês	Nº	0	1	0	0	1	
	%Esc.Sal.	,0%	100%	,0%	,0%	100,0%	
	%Esc Etár	,0%	7,1%	,0%	,0%	2,7%	
	%do Total	,0%	2,7%	,0%	,0%	2,7%	
Total		Nº	10	14	10	3	37
		%Esc.Sal.	27,0%	37,8%	27,0%	8,1%	100,0%
		%Esc Etár	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		%do Total	27,0%	37,8%	27,0%	8,1%	100,0%

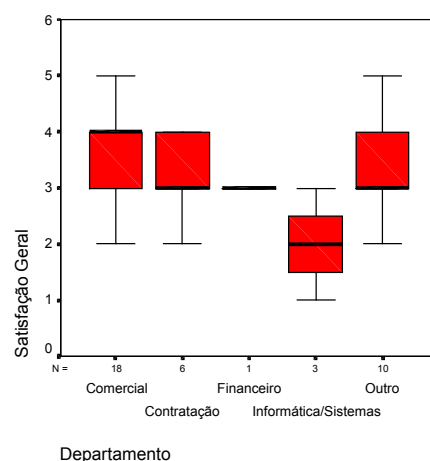
Teste Chi-quadrado: Pearson Chi-Square / Asymp. Sig. (2-sided) = 0,137 ; nível de significância > 0,05 (não se rejeita a hipótese das variáveis serem independentes).

**Quadro 54 – Departamento \* Satisfação Geral**

Departamento		Estatística	
Satisfação Geral	Comercial	Média	3,72
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,826
		Mínimo	2
		Máximo	5
	Contratação	Média	3,17
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	,753
		Mínimo	2
		Máximo	4
	Informática/Sistemas	Média	2,00
		Mediana	2,00
		Desvio Padrão	1,000
		Mínimo	1
		Máximo	3
	Outro	Média	3,40
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	,843
		Mínimo	2
		Máximo	5

Satisfação Geral is constant when Departamento = Financeiro. It has been omitted.

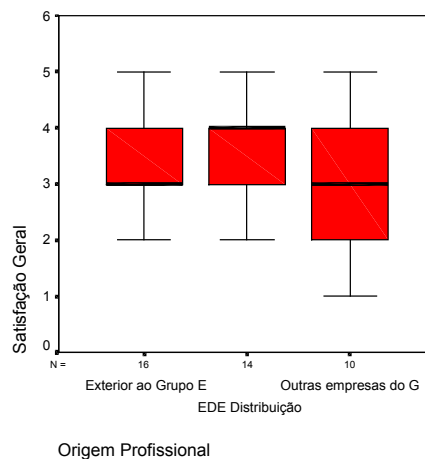
**Figura 27 – Departamento \* Satisfação Geral**



**Quadro 28 – Origem Profissional \* Satisfação Geral**

Departamento		Estatística	
Satisfação Geral	Exterior ao Grupo E	Média	3,31
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	,873
		Mínimo	2
		Máximo	5
	EDE Distribuição	Média	3,64
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,745
		Mínimo	2
		Máximo	5
	Outras empresas do Grupo E	Mean	3,00
		Median	3,00
		Std. Deviation	1,155
		Minimum	1
		Maximum	5

**Figura 28 – Origem Profissional \* Satisfação Geral**



**Quadro 56 - Origem Profissional \* Variedade de Tarefas (actuais funções)**

			Variedade de Tarefas (actuais funções)					Total
			Não é variado	Pouco Variado	Variado	Muito variado	Completamente variado (imprevisível)	
<b>Origem Profissional</b>	Exterior ao Grupo E	Nº	1	1	2	6	6	16
		% Origem Prof.	6,3%	6,3%	12,5%	37,5%	37,5%	100,0%
	EDE Distribuição	Nº	0	1	3	6	4	14
		% Origem Prof.	,0%	7,1%	21,4%	42,9%	28,6%	100,0%
	Outras empresas do Grupo E	Nº	0	1	3	4	2	10
		% Origem Prof.	,0%	10,0%	30,0%	40,0%	20,0%	100,0%
<b>Total</b>			1	3	8	16	12	40
			2,5%	7,5%	20,0%	40,0%	30,0%	100,0%

**Quadro 57 - Origem Profissional \* Variedade de Tarefas (qualquer trabalho)**

			Variedade de Tarefas (qualquer trabalho)					Total
			Não é variado	Pouco Variado	Variado	Muito variado	Completamente variado (imprevisível)	
<b>Origem Profissional</b>	Exterior ao Grupo E	N	1	2	1	5	7	16
		% Orig. Prof.	6,3%	12,5%	6,3%	31,3%	43,8%	100,0%
	EDE Distribuição	N	0	1	3	10	0	14
		% Orig. Prof.	,0%	7,1%	21,4%	71,4%	,0%	100,0%
	Outras empresas do Grupo E	N	2	0	1	3	3	9
		% Orig. Prof.	22,2%	,0%	11,1%	33,3%	33,3%	100,0%
<b>Total</b>			3	3	5	18	10	39
			7,7%	7,7%	12,8%	46,2%	25,6%	100,0%

**Quadro 58 – Departamento \* Variedade de Tarefas (actuais funções)**

Departamento		Estatística	
Variedade de Tarefas (actuais funções)	Comercial	Média	3,83
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,924
		Mínimo	2
		Máximo	5
	Contratação	Média	4,17
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,753
		Mínimo	3
		Máximo	5
	Informática/Sistemas	Média	3,33
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	1,528
		Mínimo	2
		Máximo	5
	Outro	Média	4,30
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,675
		Mínimo	3
		Máximo	5

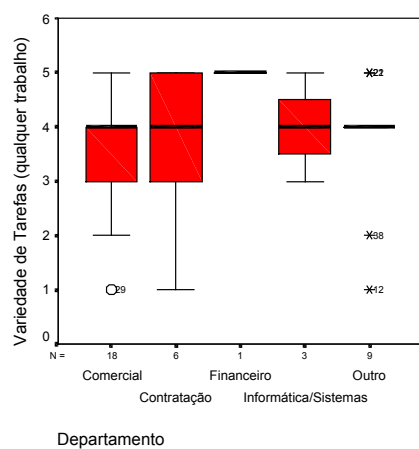
a Variedade de Tarefas (actuais funções) is constant when Departamento = Financeiro. It has been omitted.

**Quadro 59 – Departamento \* Variedade de Tarefas (qualquer trabalho)**

Departamento		Estatística	
Variedade de Tarefas (qualquer trabalho)	Comercial	Média	3,72
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,018
		Mínimo	1
		Máximo	5
	Contratação	Média	3,67
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,506
		Mínimo	1
		Máximo	5
	Informática	Média	4,00
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,000
		Mínimo	3
		Máximo	5
	Outro	Média	3,67
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,323
		Mínimo	1
		Máximo	5

a Variedade de Tarefas (qualquer trabalho) is constant when Departamento = Financeiro. It has been omitted.

**Figura 29 – Departamento \* Variedade de Tarefas (qualquer trabalho)**

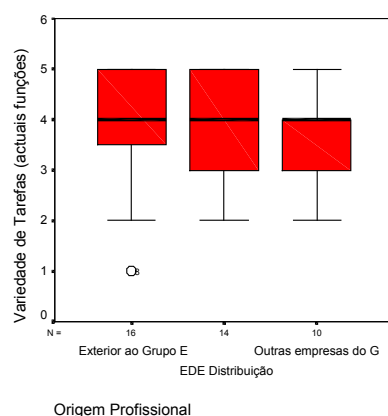


**Quadro 60 – Origem Profissional \* Variedade de Tarefas (actuais funções)**

Origem Profissional		Estatística	
Variedade de Tarefas (actuais funções)	Exterior ao Grupo E	Média	3,94
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,181
		Mínimo	1
		Máximo	5
	EDE Distribuição	Média	3,93
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,917
		Mínimo	2
		Máximo	5
	Outras empresas do Grupo E	Média	3,70
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,949
		Mínimo	2
		Máximo	5



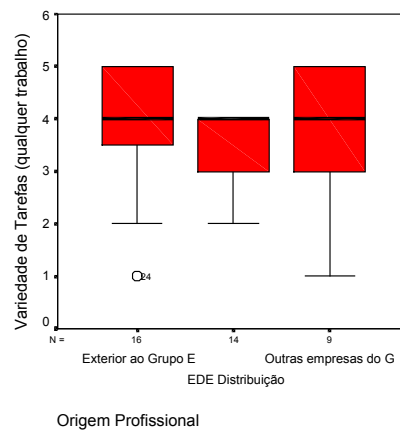
**Figura 30 – Origem Profissional \* Variedade de Tarefas (actuais funções)**



**Quadro 61 – Origem Profissional \* Variedade de Tarefas (qualquer trabalho)**

Origem Profissional		Estatística	
Variedade de Tarefas (qualquer trabalho)	Exterior ao Grupo E	Média	3,94
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,289
		Mínimo	1
		Máximo	5
	EDE Distribuição	Média	3,64
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,633
		Mínimo	2
		Máximo	4
	Outras empresas do Grupo E	Média	3,56
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,590
		Mínimo	1
		Máximo	5

**Figura 31 – Origem Profissional \* Variedade de Tarefas (qualquer trabalho)**



**Quadro 62 - Departamento \* Significado da tarefa (qualquer trabalho)**

			Significado da tarefa (qualquer trabalho)					Total
			Sem impacto	Pouco impacto	Impacto moderado	Deve ter impacto	Deve ser imprescindível	
Departamento	Comercial	Nº	2	0	2	8	6	18
		% Dep.	11,1%	,0%	11,1%	44,4%	33,3%	100,0%
	Contratação	Nº	1	0	2	1	2	6
		% Dep.	16,7%	,0%	33,3%	16,7%	33,3%	100,0%
	Financeiro	Nº	0	0	0	0	1	1
		% Dep.	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	Informática/Sistemas	Nº	0	0	1	1	1	3
		% Dep.	,0%	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	Outro	Nº	0	1	3	1	4	9
		% Dep.	,0%	11,1%	33,3%	11,1%	44,4%	100,0%
Total	Nº		3	1	8	11	14	37
	% Dep.		8,1%	2,7%	21,6%	29,7%	37,8%	100,0%

**Quadro 63 - Origem Profissional \* Significado da tarefa (qualquer trabalho)**

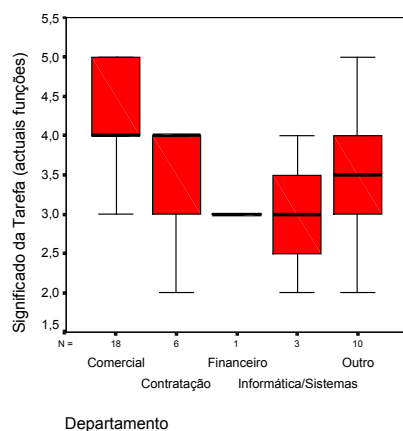
			Significado da tarefa (qualquer trabalho)					Total
			Sem impacto	Pouco impacto	Impacto moderado	Deve ter impacto	Deve ser imprescindível	
Origem Profissional	Exterior ao Grupo E	N	2	0	3	2	9	16
		% Orig. Prof.	12,5%	,0%	18,8%	12,5%	56,3%	100,0%
	EDE Distribuição	N	1	0	3	6	4	14
		% Orig. Prof.	7,1%	,0%	21,4%	42,9%	28,6%	100,0%
	Outras empresas do Grupo E	N	1	1	2	2	3	9
		% Orig. Prof.	11,1%	11,1%	22,2%	22,2%	33,3%	100,0%
Total	N		4	1	8	10	16	39
	% Orig. Prof.		10,3%	2,6%	20,5%	25,6%	41,0%	100,0%

**Quadro 64 – Departamento \* Significado da Tarefa (actuais funções)**

Departamento		Estatística	
Significado da Tarefa (actuais funções)	Comercial	Média	4,11
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,676
		Mínimo	3
		Máximo	5
	Contratação	Média	3,50
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,837
		Mínimo	2
		Máximo	4
	Informática/Sist.	Média	3,00
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	1,000
		Mínimo	2
		Máximo	4
	Outro	Média	3,50
		Mediana	3,50
		Desvio Padrão	,850
		Mínimo	2
		Máximo	5

a Significado da Tarefa (actuais funções) is constant when Departamento = Financeiro. It has been omitted.

**Figura 32 – Departamento \* Significado da Tarefa (actuais funções)**

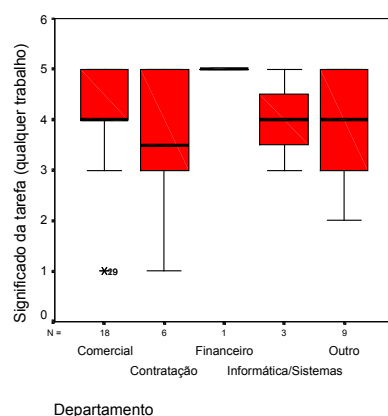


**Quadro 65 – Departamento \* Significado da Tarefa (qualquer trabalho)**

Departamento		Estatística	
Significado da tarefa (qualquer trabalho)	Comercial	Média	3,89
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,231
		Mínimo	1
		Máximo	5
	Contratação	Média	3,50
		Mediana	3,50
		Desvio Padrão	1,517
		Mínimo	1
		Máximo	5
	Informática	Média	4,00
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,000
		Mínimo	3
		Máximo	5
	Outro	Média	3,89
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,167
		Mínimo	2
		Máximo	5

a Significado da tarefa (qualquer trabalho) is constant when Departamento = Financeiro. It has been omitted.

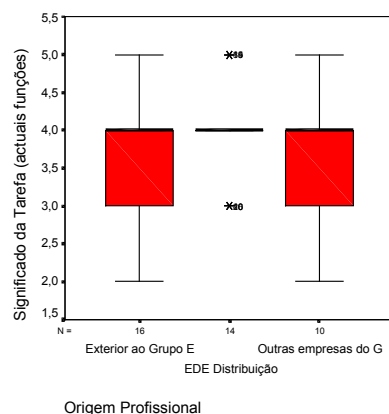
**Figura 33 – Departamento \* Significado da Tarefa (qualquer trabalho)**



**Quadro 66 – Origem Profissional \* Significado da Tarefa (actuais funções)**

Origem Profissional		Estatística	
Significado da Tarefa (actuais funções)	Exterior ao Grupo E	Média	3,63
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,957
		Mínimo	2
		Máximo	5
	EDE Distribuição	Média	4,00
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,679
		Mínimo	3
		Máximo	5
	Outras empresas do Grupo E	Média	3,50
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,972
		Mínimo	2
		Máximo	5

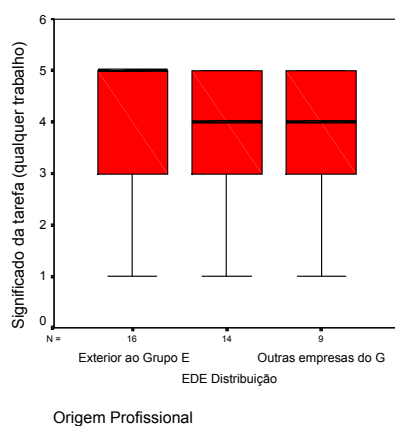
**Figura 34 – Origem Profissional \* Significado da Tarefa (actuais funções)**



**Quadro 67 – Origem Profissional \* Significado da Tarefa (qualquer trabalho)**

Origem Profissional		Estatística	
Significado da tarefa (qualquer trabalho)	Exterior ao Grupo E	Média	4,00
		Mediana	5,00
		Desvio Padrão	1,414
		Mínimo	1
		Máximo	5
	EDE Distribuição	Média	3,86
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,099
		Mínimo	1
		Máximo	5
	Outras empresas do Grupo E	Média	3,56
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,424
		Mínimo	1
		Máximo	5

**Figura 35 – Origem Profissional \* Significado da Tarefa (qualquer trabalho)**



**Quadro 68 - Valores na empresa (percepção)**

	Nº	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Bem-estar das pessoas	42	4	4	4	1	3	5
Bom ambiente entre as pessoas	42	4	4	4	1	3	5
Centralização das decisões	42	4	4	5	1	2	5
Competência técnica	42	4	4	4	1	1	5
Cumprimento de normas formais	42	3	3	4	1	1	5
Desenvolvimento tecnológico e inovação	42	4	4	4	1	2	5
Ouvir a opinião e as sugestões das pessoas	42	4	3	3	1	2	5
Poder das chefias	42	4	4	4	1	2	5
Realização Pessoal e Profissional	42	4	4	3	1	2	5
Relações com os superiores hierárquicos	42	4	4	4	1	2	5
Relações com os colegas	42	4	4	4	1	3	5
Reuniões gerais da empresa com todos os colaboradores	42	3	4	4	1	1	5
Reuniões periódicas entre as chefias	42	4	4	4	1	2	5
Reuniões periódicas entre os funcionários e superiores hierárquicos imediatos	42	4	4	4	1	1	5
Trabalho em equipa e descentralização	42	3	3	3	1	1	5

**Quadro 69 - Reuniões gerais da empresa com todos os colaboradores**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem cumulativa
<b>Sem importância</b>	2	4,8	5,0	5,0
<b>Pouca importância</b>	2	4,8	5,0	10,0
<b>Importância moderada</b>	14	33,3	35,0	45,0
<b>É importante</b>	19	45,2	47,5	92,5
<b>É muito importante</b>	3	7,1	7,5	100,0
<b>Total</b>	40	95,2	100,0	
<b>Não responde</b>	2	4,8		
<b>Total</b>	42	100,0		



**Quadro 70 – Departamento \* Valores na Empresa (percepção)**

		Nº	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Comercial	Bem-estar das pessoas	18	4	4	4	1	3	5
	Bom ambiente entre as pessoas	18	4	4	4	1	3	5
	Centralização das decisões	18	4	4	3	1	2	5
	Competência técnica	18	4	4	4	1	3	5
	Cumprimento de normas formais	18	4	4	4	1	2	5
	Desenvolv. tecnológico e inovação	18	4	4	4	1	3	5
	Ouvir opinião/sugestões das pessoas	18	4	4	3	1	2	5
	Poder das chefias	18	4	4	4	1	3	5
	Realização Pessoal e Profissional	18	4	4	4	1	3	5
	Rel. com superiores hierárquicos	18	4	4	4	1	3	5
	Relações com os colegas	18	4	4	4	1	3	5
	Reuniões gerais da empresa (todos)	18	4	4	4	1	3	5
	Reuniões periódicas entre as chefias	18	4	4	5	1	2	5
	Reuniões periódicas funcionários e superiores hierárquicos imediatos	18	4	4	5	1	1	5
	Trabalho equipa/descentralização	18	4	4	4	1	2	5
Contratação	Bem-estar das pessoas	6	4	4	4	1	3	5
	Bom ambiente entre as pessoas	6	4	4	4	1	3	5
	Centralização das decisões	6	4	4	3	1	3	5
	Competência técnica	6	3	4	4	1	1	4
	Cumprimento de normas formais	6	3	3	2	1	2	4
	Desenvolv. tecnológico e inovação	6	4	4	4	1	3	4
	Ouvir opinião/sugestões das pessoas	6	4	4	3	1	2	5
	Poder das chefias	6	4	5	5	1	3	5
	Realização Pessoal e Profissional	6	4	4	4	1	2	5
	Rel. com superiores hierárquicos	6	4	4	4	1	3	5
	Relações com os colegas	6	4	4	4	1	3	5
	Reuniões gerais da empresa (todos)	6	3	3	3	0	3	4
	Reuniões periódicas entre as chefias	6	4	4	4	1	3	4
	Reuniões periódicas funcionários e superiores hierárquicos imediatos	6	4	4	4	1	3	4
	Trabalho equipa/descentralização	6	3	3	3	1	2	5
Financeiro	Bem-estar das pessoas	1	3	3	3	.	3	3
	Bom ambiente entre as pessoas	1	3	3	3	.	3	3
	Centralização das decisões	1	5	5	5	.	5	5
	Competência técnica	1	2	2	2	.	2	2
	Cumprimento de normas formais	1	5	5	5	.	5	5
	Desenvolv. tecnológico e inovação	1	4	4	4	.	4	4
	Ouvir opinião/sugestões das pessoas	1	3	3	3	.	3	3
	Poder das chefias	1	3	3	3	.	3	3
	Realização Pessoal e Profissional	1	3	3	3	.	3	3
	Rel. com superiores hierárquicos	1	2	2	2	.	2	2
	Relações com os colegas	1	3	3	3	.	3	3
	Reuniões gerais da empresa (todos)	1	4	4	4	.	4	4
	Reuniões periódicas entre as chefias	1	3	3	3	.	3	3
	Reuniões periódicas funcionários e superiores hierárquicos imediatos	1	2	2	2	.	2	2
	Trabalho equipa/descentralização	1	2	2	2	.	2	2
Informática/Sist.	Bem-estar das pessoas	3	4	4	3	1	3	5
	Bom ambiente entre as pessoas	3	4	4	3	1	3	5
	Centralização das decisões	3	5	5	5	1	4	5
	Competência técnica	3	3	2	2	1	2	4
	Cumprimento de normas formais	3	2	2	1	1	1	3
	Desenvolv. tecnológico e inovação	3	3	3	3	1	2	3
	Ouvir opinião/sugestões das pessoas	3	3	3	3	1	2	3
	Poder das chefias	3	4	4	4	1	4	5
	Realização Pessoal e Profissional	3	3	3	2	1	2	4
	Rel. com superiores hierárquicos	3	4	4	3	1	3	5
	Relações com os colegas	3	4	4	3	1	3	5
	Reuniões gerais da empresa (todos)	3	4	4	4	1	3	4
	Reuniões periódicas entre as chefias	3	3	3	2	2	2	5
	Reuniões periódicas funcionários e superiores hierárquicos imediatos	3	4	4	2	2	2	5
	Trabalho equipa/descentralização	3	2	3	3	1	1	3
Outro	Bem-estar das pessoas	10	4	4	3	1	3	4
	Bom ambiente entre as pessoas	10	4	4	4	0	3	4
	Centralização das decisões	10	4	4	4	1	3	5
	Competência técnica	10	4	4	4	1	3	5
	Cumprimento de normas formais	10	3	3	3	1	2	4
	Desenvolv. tecnológico e inovação	10	3	3	3	1	2	5
	Ouvir opinião/sugestões das pessoas	10	4	4	3	1	3	5
	Poder das chefias	10	4	4	3	1	2	5
	Realização Pessoal e Profissional	10	3	3	3	1	3	4
	Rel. com superiores hierárquicos	10	4	4	4	0	4	4
	Relações com os colegas	10	4	4	4	1	3	5
	Reuniões gerais da empresa (todos)	10	4	4	4	1	2	5
	Reuniões periódicas entre as chefias	10	4	4	4	1	2	4
	Reuniões periódicas funcionários e superiores hierárquicos imediatos	10	4	4	4	1	2	5
	Trabalho equipa/descentralização	10	3	3	3	1	2	5

**Quadro 71 - Origem Profissional \* Valores na Empresa (percepção)**

		Nº	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Exterior Grupo E	Bem-estar das pessoas	16	4	4	3	1	3	5
	Bom ambiente entre as pessoas	16	4	4	4	1	3	5
	Centralização das decisões	16	4	4	5	1	3	5
	Competência técnica	16	3	3	3	1	1	5
	Cumprimento de normas formais	16	3	3	3	1	1	5
	Desenvolv. tecnológico e inovação	16	3	3	3	1	2	4
	Ouvir opinião/sugestões das pessoas	16	3	3	3	1	2	5
	Poder das chefias	16	4	4	4	1	3	5
	Realização Pessoal e Profissional	16	3	3	3	1	2	5
	Rel. com superiores hierárquicos	16	4	4	4	1	3	5
	Relações com os colegas	16	4	4	4	1	3	5
	Reuniões gerais da empresa (todos)	16	3	3	3	1	1	5
	Reuniões periódicas entre as chefias	16	4	4	4	1	2	5
	Reuniões periódicas funcionários e superiores hierárquicos imediatos	16	4	4	4	1	1	5
	Trabalho equipa/descentralização	16	3	3	3	1	1	5
EDE Distribuição	Bem-estar das pessoas	14	4	4	4	1	3	5
	Bom ambiente entre as pessoas	14	4	4	4	0	4	5
	Centralização das decisões	14	4	4	4	1	2	5
	Competência técnica	14	4	4	4	0	3	5
	Cumprimento de normas formais	14	3	4	4	1	2	4
	Desenvolv. tecnológico e inovação	14	4	4	3	1	3	5
	Ouvir opinião/sugestões das pessoas	14	4	4	3	1	3	5
	Poder das chefias	14	4	4	4	1	2	5
	Realização Pessoal e Profissional	14	4	4	4	1	3	5
	Rel. com superiores hierárquicos	14	4	4	4	0	3	5
	Relações com os colegas	14	4	4	4	0	3	5
	Reuniões gerais da empresa (todos)	14	4	4	4	1	3	5
	Reuniões periódicas entre as chefias	14	4	4	4	1	3	5
	Reuniões periódicas funcionários e superiores hierárquicos imediatos	14	4	4	4	1	2	5
	Trabalho equipa/descentralização	14	4	4	4	1	2	5
Outras empresas do Grupo E	Bem-estar das pessoas	10	4	4	4	1	3	5
	Bom ambiente entre as pessoas	10	4	4	4	1	3	5
	Centralização das decisões	10	4	4	5	1	2	5
	Competência técnica	10	4	4	4	1	2	5
	Cumprimento de normas formais	10	3	2	2	1	2	5
	Desenvolv. tecnológico e inovação	10	4	4	4	1	3	5
	Ouvir opinião/sugestões das pessoas	10	4	4	3	1	2	5
	Poder das chefias	10	4	4	3	1	3	5
	Realização Pessoal e Profissional	10	3	3	3	1	2	4
	Rel. com superiores hierárquicos	10	4	4	4	1	2	5
	Relações com os colegas	10	4	4	4	1	3	5
	Reuniões gerais da empresa (todos)	10	4	4	4	1	2	5
	Reuniões periódicas entre as chefias	10	3	3	3	1	2	5
	Reuniões periódicas funcionários e superiores hierárquicos imediatos	10	3	4	2	1	1	5
	Trabalho equipa/descentralização	10	3	3	3	1	2	5

**Quadro 72 – Sistema de Avaliação de Desempenho**

	Nº	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
A avaliação é objectiva	42	3	3	4	1	1	5
A avaliação influencia a carreira	42	3	4	4	1	1	5
Objectivos Claros	42	4	4	4	1	1	5
Objectivos Atingíveis	42	4	4	4	1	1	5
Auto-controlo regular	42	4	4	4	1	3	5
Controlo regular pela chefia	42	4	4	4	1	1	5
Objectivos relevantes para a função	42	4	4	4	1	1	5
Cumprimento dos objectivos influencia avaliação	42	4	4	4	1	1	5
Participação na definição dos objectivos	42	3	3	3	1	1	5
Cumprimento dos objectivos resulta do trabalho	42	2	2	2	1	1	5
Equidade dos objectivos	42	3	4	4	1	1	5

**Quadro 73 - Departamento \* Sistema de Avaliação de Desempenho**

		Nº	Média	Mediana	Moda	D Padrão	Mínimo	Máximo
Comercial	A avaliação é objectiva	18	3	4	4	1	1	4
	A aval. Influência a carreira	18	4	4	4	1	3	5
	Objectivos Claros	18	4	4	4	1	2	5
	Objectivos Atingíveis	18	4	4	4	1	2	5
	Auto-controlo regular	18	4	4	4	1	3	5
	Controlo regular pela chefia	18	4	4	4	1	2	5
	Obj. relevantes p/ a função	18	4	4	4	1	3	5
	Cumprimento dos objectivos influencia avaliação	18	4	4	4	1	2	5
	Participação na definição dos objectivos	18	3	3	2	1	1	5
	Cumprimento dos objectivos resulta do trabalho	18	3	3	2	1	1	4
Contratação	Equidade dos objectivos	18	4	4	4	1	2	5
	A avaliação é objectiva	6	3	3	3	1	2	4
	A aval. Influência a carreira	6	3	3	3	1	1	4
	Objectivos Claros	6	4	4	4	0	3	4
	Objectivos Atingíveis	6	4	4	4	1	3	4
	Auto-controlo regular	6	3	3	3	1	3	4
	Controlo regular pela chefia	6	4	3	3	1	3	5
	Obj. relevantes p/ a função	6	4	4	4	1	3	5
	Cumprimento dos objectivos influencia avaliação	6	4	4	4	1	1	5
	Participação na definição dos objectivos	6	4	4	4	1	3	5
Financeiro	Cumprimento dos objectivos resulta do trabalho	6	3	3	3	1	1	3
	Equidade dos objectivos	6	3	3	3	1	2	4
	A avaliação é objectiva	1	4	4	4	.	4	4
	A aval. Influência a carreira	1	4	4	4	.	4	4
	Objectivos Claros	1	3	3	3	.	3	3
	Objectivos Atingíveis	1	3	3	3	.	3	3
	Auto-controlo regular	1	4	4	4	.	4	4
	Controlo regular pela chefia	1	4	4	4	.	4	4
	Obj. relevantes p/ a função	1	4	4	4	.	4	4
	Cumprimento dos objectivos influencia avaliação	1	4	4	4	.	4	4
Informática	Participação na definição dos objectivos	1	3	3	3	.	3	3
	Cumprimento dos objectivos resulta do trabalho	1	4	4	4	.	4	4
	Equidade dos objectivos	1	4	4	4	.	4	4
	A avaliação é objectiva	3	2	2	1	1	1	3
	A aval. Influência a carreira	3	4	4	2	2	2	5
	Objectivos Claros	3	3	3	1	2	1	4
	Objectivos Atingíveis	3	2	2	1	1	1	3
	Auto-controlo regular	3	4	4	3	1	3	4
	Controlo regular pela chefia	3	3	3	1	3	1	5
	Obj. relevantes p/ a função	3	3	3	1	3	1	5
Outro	Cumprimento dos objectivos influencia avaliação	3	3	3	3	0	3	3
	Participação na definição dos objectivos	3	4	4	2	2	2	5
	Cumprimento dos objectivos resulta do trabalho	3	1	1	1	0	1	1
	Equidade dos objectivos	3	1	1	1	.	1	1
	A avaliação é objectiva	10	4	4	3	1	2	5
	A aval. Influência a carreira	10	4	4	4	1	3	4
	Objectivos Claros	10	3	4	4	1	2	5
	Objectivos Atingíveis	10	4	4	3	1	2	5
	Auto-controlo regular	10	4	4	5	1	3	5
	Controlo regular pela chefia	10	4	4	4	1	2	5
	Obj. relevantes p/ a função	10	4	4	4	1	2	5
	Cumprimento dos objectivos influencia avaliação	10	3	4	4	1	2	4
	Participação na definição dos objectivos	10	4	4	5	1	1	5
	Cumprimento dos objectivos resulta do trabalho	10	2	2	2	1	1	5
	Equidade dos objectivos	10	3	3	3	1	1	5

**Quadro 74 - Origem Profissional \* Sistema de Avaliação de Desempenho**

		Nº	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Exterior ao Grupo E	A avaliação é objectiva	16	3	3	3	1	1	5
	A aval. Influência a carreira	16	3	3	3	1	1	5
	Objectivos Claros	16	4	4	4	1	2	5
	Objectivos Atingíveis	16	3	3	3	1	2	5
	Auto-controlo regular	16	4	5	5	1	3	5
	Controlo regular pela chefia	16	4	4	4	1	2	5
	Obj. relevantes p/ a função	16	4	4	5	1	3	5
	Cumprimento dos objectivos ingluência avaliação	16	4	4	4	1	1	5
	Participação na definição dos objectivos	16	3	4	5	1	1	5
	Cumprimento dos objectivos resulta do trabalho	16	2	2	1	1	1	5
	Equidade dos objectivos	16	3	3	3	1	1	5
EDE Distribuição	A avaliação é objectiva	14	4	4	4	1	2	5
	A aval. Influência a carreira	14	4	4	4	1	3	5
	Objectivos Claros	14	4	4	4	1	2	5
	Objectivos Atingíveis	14	4	4	4	1	3	5
	Auto-controlo regular	14	4	4	4	1	3	5
	Controlo regular pela chefia	14	4	4	4	1	3	5
	Obj. relevantes p/ a função	14	4	4	4	1	2	5
	Cumprimento dos objectivos ingluência avaliação	14	4	4	4	1	3	5
	Participação na definição dos objectivos	14	3	3	2	1	2	5
	Cumprimento dos objectivos resulta do trabalho	14	3	3	3	1	1	4
	Equidade dos objectivos	14	4	4	4	1	2	4
Outras empresas do Grupo E	A avaliação é objectiva	10	3	3	4	1	2	4
	A aval. Influência a carreira	10	4	4	4	1	2	4
	Objectivos Claros	10	3	4	4	1	1	5
	Objectivos Atingíveis	10	3	3	3	1	1	5
	Auto-controlo regular	10	4	4	4	1	3	4
	Controlo regular pela chefia	10	3	3	3	1	1	4
	Obj. relevantes p/ a função	10	4	4	4	1	1	5
	Cumprimento dos objectivos ingluência avaliação	10	3	4	4	1	2	4
	Participação na definição dos objectivos	10	3	3	1	1	1	5
	Cumprimento dos objectivos resulta do trabalho	10	2	2	1	1	1	4
	Equidade dos objectivos	10	4	4	4	1	2	5

**Quadro 75 - Departamento \* Controlo, Supervisão e Disciplina (actuais funções)**

			Controlo, Supervisão e Disciplina (actuais funções)				Total
			Inexistente	Pouca importância	Importância moderada	É importante	
Departamento	Comercial	Nº	1	10	6	1	18
		% Dep.	5,6%	55,6%	33,3%	5,6%	100,0%
	Contratação	Nº	1	4	1	0	6
		% Dep.	16,7%	66,7%	16,7%	,0%	100,0%
	Financeiro	Nº	0	1	0	0	1
		% Dep.	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Informática/Sistemas	Nº	1	0	2	0	3
		% Dep.	33,3%	,0%	66,7%	,0%	100,0%
	Outro	Nº	0	7	2	1	10
		% Dep.	,0%	70,0%	20,0%	10,0%	100,0%
Total	Nº		3	22	11	2	38
	% Dep.		7,9%	57,9%	28,9%	5,3%	100,0%

**Quadro 76 - Origem Profissional \* Controlo, Supervisão e Disciplina (actuais funções)**

			Controlo, Supervisão e Disciplina (actuais funções)				Total
			Inexistente	Pouca importância	Importância moderada	É importante	
Origem Profissional	Exterior ao Grupo E	N	2	10	4	0	16
		% Orig. Prof.	12,5%	62,5%	25,0%	,0%	100,0%
	EDE Distribuição	N	0	8	5	1	14
		% Orig. Prof.	,0%	57,1%	35,7%	7,1%	100,0%
	Outras empresas do Grupo E	N	2	4	3	1	10
		% Orig. Prof.	20,0%	40,0%	30,0%	10,0%	100,0%
Total	N		4	22	12	2	40
	% Orig. Prof.		10,0%	55,0%	30,0%	5,0%	100,0%

**Quadro 77 - Departamento \* Controlo, Supervisão e Disciplina (qualquer trabalho)**

			Controlo, Supervisão e Disciplina (qualquer trabalho)				Total
			Pouca importância	Importância moderada	É importante	Muito importante	
Departamento	Comercial	Nº	3	8	6	1	18
		% Dep.	16,7%	44,4%	33,3%	5,6%	100,0%
	Contratação	Nº	1	3	2	0	6
		% Dep.	16,7%	50,0%	33,3%	,0%	100,0%
	Financeiro	Nº	0	1	0	0	1
		% Dep.	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Informática/Sistemas	Nº	1	2	0	0	3
		% Dep.	33,3%	66,7%	,0%	,0%	100,0%
	Outro	Nº	1	4	2	2	9
		% Dep.	11,1%	44,4%	22,2%	22,2%	100,0%
Total	Nº	6	18	10	3	37	
	% Dep.	16,2%	48,6%	27,0%	8,1%	100,0%	

**Quadro 78 - Origem Profissional \* Controlo, Supervisão e Disciplina (qualquer trabalho)**

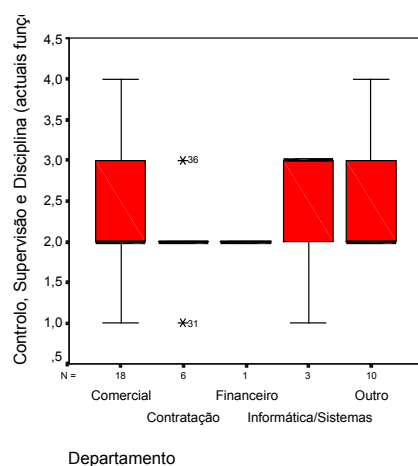
			Controlo, Supervisão e Disciplina (qualquer trabalho)				Total
			Pouca importância	Importância moderada	É importante	Muito importante	
Origem Profissional	Exterior ao Grupo E	N	3	7	4	2	16
		% Orig. Prof.	18,8%	43,8%	25,0%	12,5%	100,0%
	EDE Distribuição	N	2	6	6	0	14
		% Orig. Prof.	14,3%	42,9%	42,9%	,0%	100,0%
	Outras empresas do Grupo E	N	2	4	1	2	9
		% Orig. Prof.	22,2%	44,4%	11,1%	22,2%	100,0%
	Total	N	7	17	11	4	39
		% Orig. Prof.	17,9%	43,6%	28,2%	10,3%	100,0%

**Quadro 79 – Departamento \* Controle, Supervisão e Disciplina (actuais funções)**

Departamento		Estatística	
Controlo, Supervisão e Disciplina (actuais funções)	Comercial	Média	2,39
		Mediana	2,00
		Desvio Padrão	,698
		Mínimo	1
		Máximo	4
	Contratação	Média	2,00
		Mediana	2,00
		Desvio Padrão	,632
		Mínimo	1
		Máximo	3
	Informática	Média	2,33
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	1,155
		Mínimo	1
		Máximo	3
	Outro	Média	2,40
		Mediana	2,00
		Desvio Padrão	,699
		Mínimo	2
		Máximo	4

a Controlo, Supervisão e Disciplina (actuais funções) is constant when Departamento = Financeiro. It has been omitted.

**Figura 36 – Departamento \* Controle, Supervisão e Disciplina (actuais funções)**



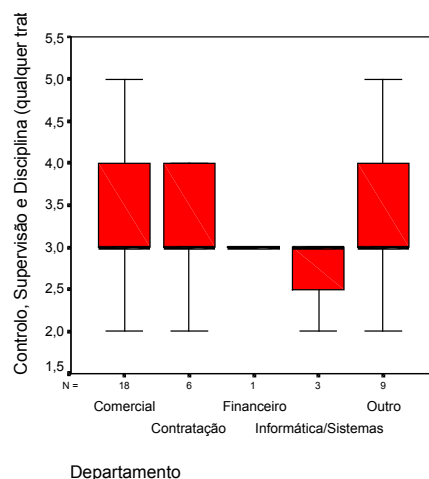


**Quadro 80 – Departamento \* Controlo, Supervisão e Disciplina (qualquer trabalho)**

Departamento		Estatística	
Controlo, Supervisão e Disciplina (qualquer trabalho)	Comercial	Média	3,28
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	,826
		Mínimo	2
		Máximo	5
	Contratação	Média	3,17
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	,753
		Mínimo	2
		Máximo	4
	Informática	Média	2,67
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	,577
		Mínimo	2
		Máximo	3
	Outro	Média	3,56
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	1,014
		Mínimo	2
		Máximo	5

a Controlo, Supervisão e Disciplina (qualquer trabalho) is constant when Departamento = Financeiro. It has been omitted.

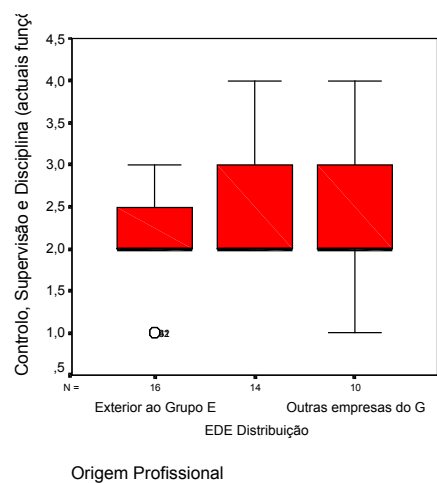
**Figura 37 – Departamento \* Controlo, Supervisão e Disciplina (actuais funções)**



**Quadro 81 – Origem Profissional \* Controlo, Supervisão e Disciplina (actuais funções)**

Origem Profissional		Estatística	
Controlo, Supervisão e Disciplina (actuais funções)	Exterior ao Grupo E	Média	2,13
		Mediana	2,00
		Desvio Padrão	,619
		Mínimo	1
		Máximo	3
	EDE Distribuição	Média	2,50
		Mediana	2,00
		Desvio Padrão	,650
		Mínimo	2
		Máximo	4
	Outras empresas do Grupo E	Média	2,30
		Mediana	2,00
		Desvio Padrão	,949
		Mínimo	1
		Máximo	4

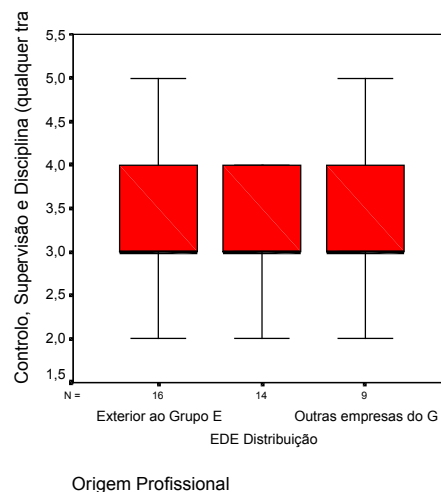
**Figura 38 – Origem Profissional \* Controlo, Supervisão e Disciplina (actuais funções)**



**Quadro 82 – Origem Profissional \* Controlo, Supervisão e Disciplina (qualquer trabalho)**

Origem Profissional		Estatística	
Controlo, Supervisão e Disciplina (qualquer trabalho)	Exterior ao Grupo E	Média	3,31
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	,946
		Mínimo	2
		Máximo	5
	EDE Distribuição	Média	3,29
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	,726
		Mínimo	2
		Máximo	4
	Outras empresas do Grupo E	Média	3,33
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	1,118
		Mínimo	2
		Máximo	5

**Figura 39 – Origem Profissional \* Controlo, Supervisão e Disciplina (qualquer trabalho)**



**Quadro 83 - Departamento \* Autonomia (actuais funções)**

			Autonomia (actuais funções)				Total
			Pouca autonomia	Autonomia moderada	Autonomia	Muita autonomia	
Departamento	Comercial	Nº	0	8	5	5	18
		% Dep.	,0%	44,4%	27,8%	27,8%	100,0%
	Contratação	Nº	0	1	5	0	6
		% Dep.	,0%	16,7%	83,3%	,0%	100,0%
	Financeiro	Nº	0	0	1	0	1
		% Dep.	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	Informática/Sistemas	Nº	1	0	0	2	3
		% Dep.	33,3%	,0%	,0%	66,7%	100,0%
	Outro	Nº	0	1	5	4	10
		% Dep.	,0%	10,0%	50,0%	40,0%	100,0%
Total	Nº		1	10	16	11	38
	% Dep.		2,6%	26,3%	42,1%	28,9%	100,0%

**Quadro 84 - Origem Profissional \* Autonomia (actuais funções)**

			Autonomia (actuais funções)				Total
			Pouca autonomia	Autonomia moderada	Autonomia	Muita autonomia	
Origem Profissional	Exterior ao Grupo E	N	1	5	5	5	16
		% Orig. Prof.	6,3%	31,3%	31,3%	31,3%	100,0%
	EDE Distribuição	N	0	5	5	4	14
		% Orig. Prof.	,0%	35,7%	35,7%	28,6%	100,0%
	Outras empresas do Grupo E	N	1	1	5	3	10
		% Orig. Prof.	10,0%	10,0%	50,0%	30,0%	100,0%
Total	N		2	11	15	12	40
	% Orig. Prof.		5,0%	27,5%	37,5%	30,0%	100,0%

**Quadro 85 - Departamento \* Autonomia (qualquer trabalho)**

			Autonomia (qualquer trabalho)					Total
			Inexistente	Pouca autonomia	Autonomia moderada	Autonomia	Muita autonomia	
Departamento	Comercial	Nº	1	1	2	7	7	18
		% Dep.	5,6%	5,6%	11,1%	38,9%	38,9%	100,0%
	Contratação	Nº	1	0	0	3	2	6
		% Dep.	16,7%	,0%	,0%	50,0%	33,3%	100,0%
	Financeiro	Nº	0	0	0	0	1	1
		% Dep.	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	Informática/Sistemas	Nº	0	0	0	1	2	3
		% Dep.	,0%	,0%	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	Outro	Nº	0	1	1	2	5	9
		% Dep.	,0%	11,1%	11,1%	22,2%	55,6%	100,0%
	Total	Nº	2	2	3	13	17	37
		% Dep.	5,4%	5,4%	8,1%	35,1%	45,9%	100,0%

**Quadro 86 - Origem Profissional \* Autonomia (qualquer trabalho)**

			Autonomia (qualquer trabalho)					Total
			Inexistente	Pouca autonomia	Autonomia moderada	Autonomia	Muita autonomia	
Origem Profissional	Exterior ao Grupo E	N	2	0	1	4	9	16
		% Orig. Prof.	12,5%	,0%	6,3%	25,0%	56,3%	100,0%
	EDE Distribuição	N	1	0	2	5	6	14
		% Orig. Prof.	7,1%	,0%	14,3%	35,7%	42,9%	100,0%
	Outras empresas do Grupo E	N	0	2	0	3	4	9
		% Orig. Prof.	,0%	22,2%	,0%	33,3%	44,4%	100,0%
	Total	N	3	2	3	12	19	39
		% Orig. Prof.	7,7%	5,1%	7,7%	30,8%	48,7%	100,0%

**Quadro 87 – Departamento \* Autonomia (actuais funções)**

Departamento		Estatística	
Autonomia (actuais funções)	Comercial	Média	3,83
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,857
		Mínimo	3
		Máximo	5
	Contratação	Média	3,83
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,408
		Mínimo	3
		Máximo	4
	Informática	Média	4,00
		Mediana	5,00
		Desvio Padrão	1,732
		Mínimo	2
		Máximo	5
	Outro	Média	4,30
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,675
		Mínimo	3
		Máximo	5

a Autonomia (actuais funções) is constant when Departamento = Financeiro. It has been omitted.

**Quadro 88 – Departamento \* Autonomia (qualquer trabalho)**

Departamento		Estatística	
Autonomia (qualquer trabalho)	Comercial	Média	4,00
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,138
		Mínimo	1
		Máximo	5
	Contratação	Média	3,83
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,472
		Mínimo	1
		Máximo	5
	Informática	Média	4,67
		Mediana	5,00
		Desvio Padrão	,577
		Mínimo	4
		Máximo	5
	Outro	Média	4,22
		Mediana	5,00
		Desvio Padrão	1,093
		Mínimo	2
		Máximo	5

a Autonomia (qualquer trabalho) is constant when Departamento = Financeiro. It has been omitted.

**Quadro 89 – Origem Profissional \* Autonomia (actuais funções)**

Origem Profissional		Estatística	
Autonomia (actuais funções)	Exterior ao Grupo E	Média	3,88
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,957
		Mínimo	2
		Máximo	5
	EDE Distribuição	Média	3,93
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,829
		Mínimo	3
		Máximo	5
	Outras empresas do Grupo E	Média	4,00
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,943
		Mínimo	2
		Máximo	5

**Quadro 90 – Origem Profissional \* Autonomia (qualquer trabalho)**

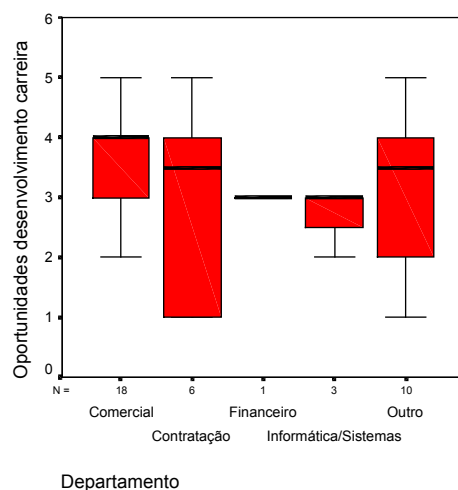
Origem Profissional		Estatística	
Autonomia (qualquer trabalho)	Exterior ao Grupo E	Média	4,13
		Mediana	5,00
		Desvio Padrão	1,360
		Mínimo	1
		Máximo	5
	EDE Distribuição	Média	4,07
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,141
		Mínimo	1
		Máximo	5
	Outras empresas do Grupo E	Média	4,00
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,225
		Mínimo	2
		Máximo	5

**Quadro 91 – Departamento \* Oportunidades de Desenvolvimento de Carreira**

Departamento		Estatística	
Oportunidades desenvolvimento carreira	Comercial	Média	3,56
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,856
		Mínimo	2
		Máximo	5
	Contratação	Média	3,00
		Mediana	3,50
		Desvio Padrão	1,673
		Mínimo	1
		Máximo	5
	Informática	Média	2,67
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	,577
		Mínimo	2
		Máximo	3
	Outro	Média	3,20
		Mediana	3,50
		Desvio Padrão	1,229
		Mínimo	1
		Máximo	5

a Oportunidades desenvolvimento carreira is constant when Departamento = Financeiro. It has been omitted.

**Figura 40 – Departamento \* Oportunidades de Desenvolvimento de Carreira**

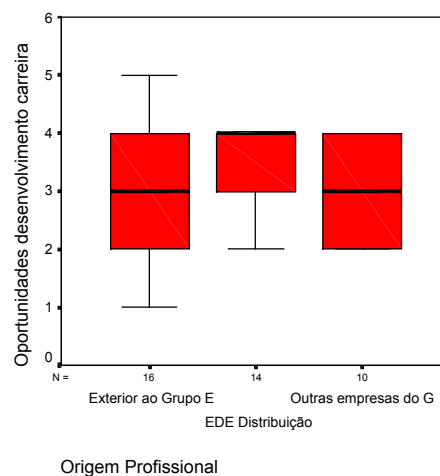




**Quadro 92 – Origem Profissional \* Oportunidades de Desenvolvimento de Carreira**

Origem Profissional		Estatística	
Oportunidades desenvolvimento carreira	Exterior ao Grupo E	Média	3,13
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	1,360
		Mínimo	1
		Máximo	5
	EDE Distribuição	Média	3,50
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,760
		Mínimo	2
		Máximo	4
	Outras empresas do Grupo E	Média	3,10
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	,876
		Mínimo	2
		Máximo	4

**Figura 41 – Origem Profissional \* Oportunidades de Desenvolvimento de Carreira**

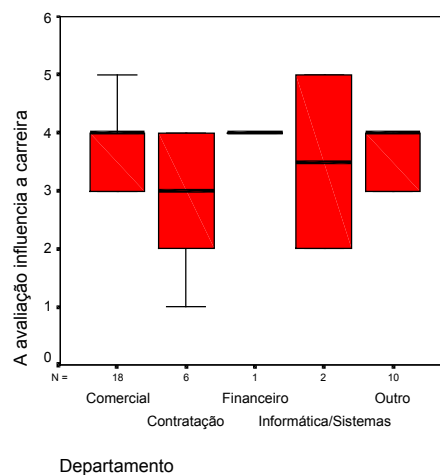


**Quadro 93 – Departamento \* A Avaliação Influencia a Carreira**

Departamento		Estatística	
A avaliação influencia a carreira	Comercial	Média	3,78
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,732
		Mínimo	3
		Máximo	5
	Contratação	Média	2,83
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	1,169
		Mínimo	1
		Máximo	4
	Informática/Sistemas	Média	3,50
		Mediana	3,50
		Desvio Padrão	2,121
		Mínimo	2
		Máximo	5
	Outro	Média	3,60
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,516
		Mínimo	3
		Máximo	4

a A avaliação influencia a carreira is constant when Departamento = Financeiro. It has been omitted.

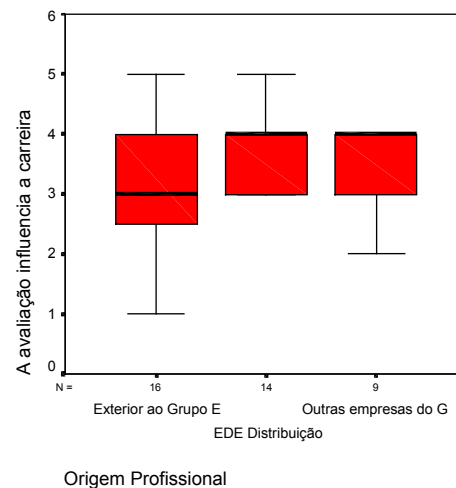
**Figura 42 – Departamento \* A Avaliação Influencia a Carreira**



**Quadro 94 – Origem Profissional \* A Avaliação Influencia a Carreira**

Origem Profissional		Estatística	
A avaliação influencia a carreira	Exterior ao Grupo E	Média	3,06
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	,998
		Mínimo	1
		Máximo	5
	EDE Distribuição	Média	3,93
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,730
		Mínimo	3
		Máximo	5
	Outras empresas do Grupo E	Média	3,56
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,726
		Mínimo	2
		Máximo	4

**Figura 43 – Origem Profissional \* A Avaliação Influencia a Carreira**



**Quadro 95 - Origem Profissional \* Dimensão económica / motivação (actuais funções)**

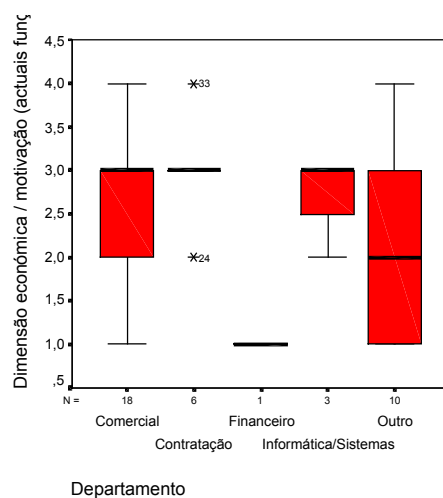
			Dimensão económica / motivação (actuais funções)				Total
			Sem importância	Pouca importância	Importância moderada	Importante	
Origem Profissional	Exterior ao Grupo E	N	5	3	5	3	16
		% Orig. Prof.	31,3%	18,8%	31,3%	18,8%	100,0%
	EDE Distribuição	N	1	5	7	1	14
		% Orig. Prof.	7,1%	35,7%	50,0%	7,1%	100,0%
	Outras empresas do Grupo E	N	1	3	5	1	10
		% Orig. Prof.	10,0%	30,0%	50,0%	10,0%	100,0%
	Total	N	7	11	17	5	40
			17,5%	27,5%	42,5%	12,5%	100,0%

**Quadro 96 - Departamento\* Dimensão económica / motivação (actuais funções)**

Departamento		Estatística	
Dimensão económica / motivação (actuais funções)	Comercial	Média	2,67
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	,767
		Mínimo	1
		Máximo	4
	Contratação	Média	3,00
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	,632
		Mínimo	2
		Máximo	4
	Informática/Sistemas	Média	2,67
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	,577
		Mínimo	2
		Máximo	3
	Outro	Média	2,30
		Mediana	2,00
		Desvio Padrão	1,160
		Mínimo	1
		Máximo	4

a Dimensão económica / motivação (actuais funções) is constant when Departamento = Financeiro. It has been omitted.

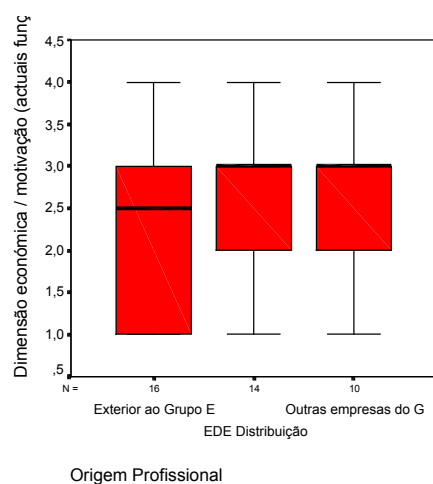
**Figura 44 - Departamento\* Dimensão económica / motivação (actuais funções)**



**Quadro 97 – Origem Profissional \* Dimensão económica / motivação (actuais funções)**

Origem Profissional		Estatística	
Dimensão económica / motivação (actuais funções)	Exterior ao Grupo E	Média	2,38
		Mediana	2,50
		Desvio Padrão	1,147
		Mínimo	1
		Máximo	4
	EDE Distribuição	Média	2,57
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	,756
		Mínimo	1
		Máximo	4
	Outras empresas do Grupo E	Média	2,60
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	,843
		Mínimo	1
		Máximo	4

**Figura 45 – Origem Profissional \* Dimensão económica / motivação (actuais funções)**



**Quadro 98 - Departamento \* Participação (actuais funções)**

			Participação (actuais funções)					Total
			Sem participação	Pouca participação	Participação moderada	Participação	Muita participação	
Departamento	Comercial	Nº	3	7	4	4	0	18
		% Dep.	16,7%	38,9%	22,2%	22,2%	,0%	100,0%
	Contratação	Nº	0	2	1	2	1	6
		% Dep.	,0%	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%	100,0%
	Financeiro	Nº	0	1	0	0	0	1
		% Dep.	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Informática/Sistemas	Nº	0	3	0	0	0	3
		% Dep.	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Outro	Nº	1	1	4	2	2	10
		% Dep.	10,0%	10,0%	40,0%	20,0%	20,0%	100,0%
Total	Nº		4	14	9	8	3	38
	% Dep.		10,5%	36,8%	23,7%	21,1%	7,9%	100,0%

**Quadro 99 - Origem Profissional \* Participação (actuais funções)**

			Participação (actuais funções)					Total
			Sem participação	Pouca participação	Participação moderada	Participação	Muita participação	
Origem Profissional	Exterior ao Grupo E	N	2	6	3	2	3	16
		% Orig. Prof.	12,5%	37,5%	18,8%	12,5%	18,8%	100,0%
	EDE Distribuição	N	1	4	4	5	0	14
		% Orig. Prof.	7,1%	28,6%	28,6%	35,7%	,0%	100,0%
	Outras empresas do Grupo E	N	2	5	2	1	0	10
		% Orig. Prof.	20,0%	50,0%	20,0%	10,0%	,0%	100,0%
Total	N		5	15	9	8	3	40
	% Orig. Prof.		12,5%	37,5%	22,5%	20,0%	7,5%	100,0%

**Quadro 100 - Departamento \* Participação (qualquer trabalho)**

			Participação (qualquer trabalho)				Total
			Sem participação	Participação moderada	Participação	Muita participação	
Departamento	Comercial	Nº	1	4	8	5	18
		% Dep.	5,6%	22,2%	44,4%	27,8%	100,0%
	Contratação	Nº	1	2	2	1	6
		% Dep.	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%	100,0%
	Financeiro	Nº	0	0	1	0	1
		% Dep.	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	Informática/Sistemas	Nº	0	1	1	1	3
		% Dep.	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	Outro	Nº	1	3	2	3	9
		% Dep.	11,1%	33,3%	22,2%	33,3%	100,0%
Total	Nº		3	10	14	10	37
	% Dep.		8,1%	27,0%	37,8%	27,0%	100,0%

**Quadro 101 - Origem Profissional \* Participação (qualquer trabalho)**

			Participação (qualquer trabalho)				Total
			Sem participação	Participação moderada	Participação	Muita participação	
Origem Profissional	Exterior ao Grupo E	N	2	4	4	6	16
		% Orig. Prof.	12,5%	25,0%	25,0%	37,5%	100,0%
	EDE Distribuição	N	1	3	8	2	14
		% Orig. Prof.	7,1%	21,4%	57,1%	14,3%	100,0%
	Outras empresas do Grupo E	N	1	3	3	2	9
		% Orig. Prof.	11,1%	33,3%	33,3%	22,2%	100,0%
	Total	N	4	10	15	10	39
		% Orig. Prof.	10,3%	25,6%	38,5%	25,6%	100,0%

**Quadro 102 – Departamento \* Participação (actuais funções)**

Departamento		Estatística	
Participação (actuais funções)	Comercial	Média	2,50
		Mediana	2,00
		Desvio Padrão	1,043
		Mínimo	1
		Máximo	4
	Contratação	Média	3,33
		Mediana	3,50
		Desvio Padrão	1,211
		Mínimo	2
		Máximo	5
	Outro	Média	3,30
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	1,252
		Mínimo	1
		Máximo	5

a Participação (actuais funções) is constant when Departamento = Financeiro. It has been omitted.

b Participação (actuais funções) is constant when Departamento = Informática/Sistemas. It has been omitted.



**Quadro 103 – Departamento \* Participação (qualquer trabalho)**

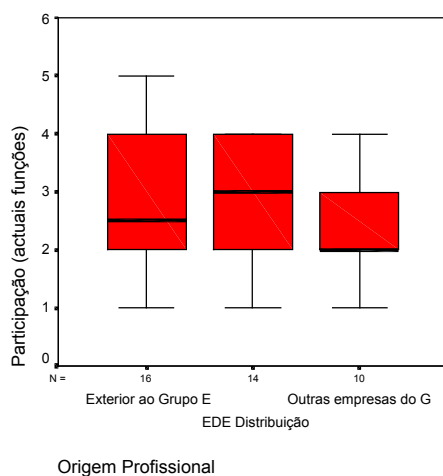
Departamento		Estatística	
Participação (qualquer trabalho)	Comercial	Média	3,89
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,023
		Mínimo	1
		Máximo	5
	Contratação	Média	3,33
		Mediana	3,50
		Desvio Padrão	1,366
		Mínimo	1
		Máximo	5
	Informática	Média	4,00
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,000
		Mínimo	3
		Máximo	5
	Outro	Média	3,67
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,323
		Mínimo	1
		Máximo	5

a Participação (qualquer trabalho) is constant when Departamento = Financeiro. It has been omitted.

**Quadro 104 – Origem Profissional \* Participação (actuais funções)**

Origem Profissional		Estatística	
Participação (actuais funções)	Exterior ao Grupo E	Média	2,88
		Mediana	2,50
		Desvio Padrão	1,360
		Mínimo	1
		Máximo	5
	EDE Distribuição	Média	2,93
		Mediana	3,00
		Desvio Padrão	,997
		Mínimo	1
		Máximo	4
	Outras empresas do Grupo E	Média	2,20
		Mediana	2,00
		Desvio Padrão	,919
		Mínimo	1
		Máximo	4

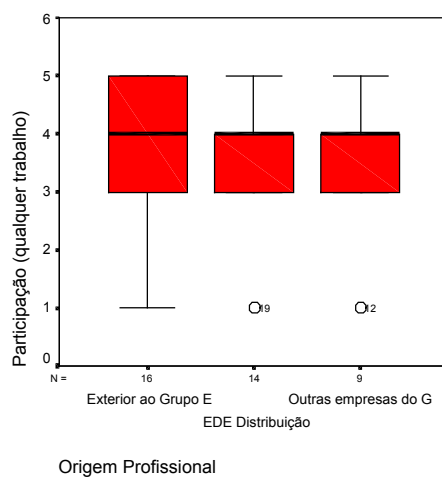
**Figura 46 – Origem Profissional \* Participação (actuais funções)**



**Quadro 105 – Origem Profissional \* Participação (qualquer trabalho)**

Origem Profissional		Estatística	
Participação (qualquer trabalho)	Exterior ao Grupo E	Média	3,75
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,342
		Mínimo	1
		Máximo	5
	EDE Distribuição	Média	3,71
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	,994
		Mínimo	1
		Máximo	5
	Outras empresas do Grupo E	Média	3,56
		Mediana	4,00
		Desvio Padrão	1,236
		Mínimo	1
		Máximo	5

**Figura 47 – Origem Profissional \* Participação (qualquer trabalho)**



## **ANEXO III - Directiva Comunitária 96/92/CE, de 19 de Dezembro de 1996**

Directiva Comunitária 96/92/CE, de 19 de Dezembro de 1996

### **1.1 Directiva 96/92-CE do Parlamento Europeu e do conselho**

de 19 de Dezembro de 1996 que estabelece regras comuns  
para o mercado interno da electricidade

Tendo em conta o Tratado que institui a comunidade Europeia e, nomeadamente, o n.º 2 do artigo 57º os artigos 66º e 100º A,. Tendo em conta a proposta da Comissão (1). Tendo em conta o parecer do comité Económico e Social (2),

Deliberando nos termos do procedimento previsto no artigo 189º B do Tratado (3),

(1)Considerando que importa adoptar medidas destinadas a garantir o bom funcionamento do mercado interno; que o mercado interno compreende um espaço sem fronteiras internas no qual a livre circulação das mercadorias, das pessoas, dos serviços e dos capitais é assegurada;

(2)Considerando que a concretização de um mercado concorrencial da electricidade constitui um importante passo no sentido da criação do mercado interno da energia;

(3)Considerando que a presente directiva não afecta a plena aplicação do Tratado, em especial as disposições relativas ao mercado interno e à concorrência;

(4)Considerando que a criação do mercado interno da electricidade é especialmente importante para racionalizar a produção, o transporte e a distribuição da electricidade, reforçando simultaneamente a segurança de abastecimento e a competitividade da economia europeia e a protecção do ambiente;

(5)Considerando que a criação do mercado interno da electricidade deve ser progressiva, a fim de permitir a adaptação flexível e ordenada da indústria ao seu novo contexto e de atender à actual diversidade de organização das redes eléctricas;

(6)Considerando que a criação do mercado interno no sector da electricidade deve favorecer a interligação e a interoperabilidade das redes;

(7)Considerando que a Directiva 90/547/CEE do Conselho, de 29 de Outubro de 1990, relativa ao trânsito de electricidade nas grandes redes (4), e a Directiva 90/377/CEE do Conselho, de 29 de Junho de 1990, que estabelece um processo comunitário que assegure a transparência dos preços no consumidor final industrial de gás e electricidade (5), deram início à primeira fase do estabelecimento do mercado interno da electricidade;

(8)Considerando que se torna agora necessário tomar novas medidas de criação do mercado interno da electricidade;

(9) Considerando que, no mercado interno, as empresas do sector da electricidade devem poder funcionar, sem prejuízo da observância das obrigações de serviço público, na perspectiva de um mercado da electricidade competitivo;

(10)Considerando que, devido às diferenças estruturais dos Estados-membros, existem actualmente vários sistemas de regulamentação do sector da electricidade;

(11)Considerando que, de acordo com o princípio da subsidiaridade, deve ser estabelecido um conjunto de princípios gerais ao nível comunitário, mas as decisões quanto às normas de execução devem ficar ao critério dos Estados-membros, permitindo, assim, que cada um escolha o regime que melhor corresponda à sua situação específica;

(12)Considerando que, independentemente do modo de organização do mercado em vigor, o acesso à rede deve ser aberto nos termos da presente directiva e conduzir a resultados económicos equivalentes

nos Estados-membros e, por conseguinte, a um nível directamente comparável de abertura dos mercados e a um grau directamente comparável de acesso aos mercados da electricidade;

(13) Considerando que, nalguns Estados membros, para garantir a segurança de abastecimento, a defesa do consumidor e a protecção do ambiente, pode ser necessário impor obrigações de serviço público que, no parecer desses Estados-membros, a livre concorrência, por si só, não pode necessariamente garantir;

(14) Considerando que o planeamento a longo prazo pode constituir um meio de cumprir as referidas obrigações de serviço público;

(15) Considerando que o Tratado estabelece regras específicas em matéria de restrições à livre circulação de mercadorias e à concorrência;

(16) Considerando que o n.º 1 do artigo 90º do Tratado, em especial, obriga os Estados membros a respeitarem estas regras quanto às empresas públicas e às empresas a que concedam direitos especiais ou exclusivos;

(17) Considerando que o n.º 2 do artigo 90º do Tratado submete as essas regras as empresas encarregadas da gestão de serviços de interesse económico geral, sob condições específicas;

(18) Considerando que a aplicação da presente directiva terá um impacto nas actividades dessas empresas;

(19) Considerando que, ao imporem obrigações de serviço público às empresas do sector da electricidade, os Estados-membros devem, em consequência, respeitar as normas do Tratado, na interpretação que delas é feita pelo Tribunal de Justiça;

(20) Considerando que, ao criar-se o mercado interno da electricidade, se deve tomar plenamente em consideração o objectivo comunitário de coesão económica e social, nomeadamente em sectores como o das infraestruturas, nacionais ou intracomunitárias, utilizadas para o transporte da energia eléctrica;

(21) Considerando que a Decisão n.º 1254/96/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de Junho de 1996, que estabelece um conjunto de orientações respeitantes às redes transeuropeias no sector da energia (6), constitui um importante contributo para o desenvolvimento de infraestruturas integradas de transporte de electricidade;

(22) Considerando que é, por conseguinte, necessário estabelecer regras comuns para a produção de electricidade e exploração das redes de transporte e distribuição de electricidade;

(23) Considerando que a abertura do mercado da produção pode ser feita com base em dois sistemas, autorização ou adjudicação por concurso, devendo estes processar-se de acordo com critérios objectivos, transparentes e não discriminatórios;

(24) Considerando que, neste contexto, há que ter em conta a situação dos auto-produtores e dos produtores independentes;

(25) Considerando que cada rede de transporte deve ser gerida e controlada de modo centralizado, a fim de garantir a respectiva segurança, fiabilidade e eficácia, no interesse dos produtores e seus clientes; que, por conseguinte, deve ser designado um operador da rede de transporte responsável pela exploração, manutenção e eventual desenvolvimento desta; que o operador deve actuar de forma objectiva, transparente e não discriminatória;

(26) Considerando que as normas técnicas de funcionamento das redes de transporte e das linhas directas devem ser transparentes e assegurar a interoperabilidade das redes;

(27) Considerando que importa determinar critérios objectivos e não discriminatórios aplicáveis à autorização de centrais produtoras de energia;

(28) Considerando que, por razões de protecção do ambiente, se deve privilegiar a produção de electricidade a partir de fontes renováveis;

(29) Considerando que, a nível da distribuição, podem ser concedidos direitos de abastecimento aos clientes situados numa dada zona e que deve ser designado um operador para a exploração, manutenção e eventual desenvolvimento de cada rede de distribuição;

(30) Considerando que, a fim de garantir a transparência e a não discriminação, as operações de transporte das empresas verticalmente integradas devem ser geridas independentemente das outras actividades;

(31) Considerando que a actividade de comprador único deve ser gerida separadamente das actividades de produção e distribuição das empresas verticalmente integradas; que há que limitar o fluxo de informação entre as actividades de comprador único e as de produção e distribuição;

(32) Considerando que a contabilidade de todas as empresas de electricidade integradas deve ser caracterizada pela máxima transparência, em especial para efeitos de identificação de possíveis abusos de posição dominante, tais como tarifas anormalmente elevadas ou reduzidas, ou práticas discriminatórias relacionadas com prestações equivalentes; que, para o efeito, a contabilidade de cada actividade deve ser separada;

(33) Considerando que é necessário igualmente facultar o acesso das autoridades competentes à contabilidade interna das empresas, respeitando a confidencialidade;

(34) Considerando que, dada a diversidade de estruturas e a especificidade dos sistemas vigentes nos Estados-membros, há que prever diferentes opções de acesso à rede, que serão geridas de acordo com critérios objectivos, transparentes e não discriminatórios;

(35) Considerando que importa prever a possibilidade de autorizar a construção e a utilização de linhas directas;

(36) Considerando que é necessário prever cláusulas de salvaguarda e mecanismos de resolução de litígios;

(37) Considerando que é necessário evitar abusos de posição dominante e comportamentos predatórios;

(38) Considerando que, atendendo ao risco de dificuldades específicas de adaptação dos sistemas de alguns Estados-membros, há que prever a possibilidade de recorrer à aplicação de regimes transitórios ou de derrogações, nomeadamente no que toca ao funcionamento das pequenas redes isoladas;

(39) Considerando que a presente directiva constitui uma fase posterior da liberalização; que, uma vez aplicada, não impedirá que se mantenham alguns obstáculos ao comércio da electricidade entre os Estados-membros; que, por conseguinte, com base na experiência adquirida, poderão ser apresentadas propostas de melhoria do funcionamento do mercado interno da electricidade; que a Comissão deve, pois, apresentar ao Parlamento Europeu e ao Conselho um relatório sobre a aplicação da presente directiva,

## **ADOPTARAM A PRESENTE DIRECTIVA:**

### **CAPÍTULO I**

#### **Âmbito de aplicação e definições**

##### **Artigo 1º**

A presente directiva estabelece regras comuns relativas à produção, transporte e distribuição de electricidade. Define as normas relativas à organização e ao funcionamento do sector da electricidade, ao acesso ao mercado, assim como aos critérios e mecanismos aplicáveis aos concursos, à concessão de autorizações e à exploração das redes.

##### **Artigo 2º**

Para efeitos da presente directiva, entende-se por:

1. «Produção»: produção de electricidade;
2. «Produtor»: pessoa singular ou colectiva que produz electricidade;

3. «Autoprodutor»: pessoa singular ou colectiva que produz electricidade essencialmente para uso próprio;
4. «Produtor independente»:
- a) Produtor que não pratica actividades de transporte ou de distribuição de electricidade no território abrangido pela rede onde se encontra estabelecido;
  - b) Nos Estados-membros em que não existem empresas verticalmente integradas e em que se utilize o processo de adjudicação por concurso, os produtores correspondendo à definição da alínea a) do presente número podem não se encontrar sujeitos exclusivamente à ordem de prioridade económica da rede interligada;
5. «Transporte»: transporte de electricidade numa rede de alta tensão interligada para efeitos de fornecimento a clientes finais ou a distribuidores;
6. «Distribuição»: transporte de electricidade em redes de distribuição de média e baixa tensão para entrega ao cliente;
7. «Cliente»: comprador por grosso ou comprador final de electricidade, assim como as empresas de distribuição;
8. «Cliente grossista»: pessoa singular ou colectiva que, nos Estados-membros que reconheçam a sua existência, compra ou venda electricidade e não assegure funções de transporte, produção ou distribuição no interior ou no exterior da rede em que está estabelecida;
9. «Cliente final»: cliente que compra electricidade para consumo próprio;
10. «Interligação»: equipamento utilizado para interligar redes de electricidade;
11. «Rede interligada»: rede constituída por várias redes de transporte e de distribuição ligadas entre si por uma ou mais interligações;
12. «Linha directa»: linha eléctrica complementar da rede interligada;
13. «Prioridade económica»: ordenamento das fontes de fornecimento de electricidade segundo critérios económicos;
14. «Serviços auxiliares»: serviços necessários para a exploração de uma rede de transporte ou distribuição;
15. «Utilizador da rede»: pessoa singular ou colectiva que alimenta uma rede de transporte ou distribuição ou que é servida por uma dessas redes;
16. «Fornecimento»: entrega e/ou venda de electricidade a clientes;
17. «Empresa de electricidade integrada»: empresa vertical ou horizontalmente integrada;
18. «Empresa de electricidade verticalmente integrada»: empresa que exerce pelo menos duas das seguintes actividades: produção, transporte ou distribuição de electricidade;
19. «Empresa horizontalmente integrada»: empresa que exerce pelo menos uma das seguintes actividades: produção para venda, transporte ou distribuição de electricidade, e ainda uma actividade não directamente ligada ao sector da electricidade;
20. «Processo de adjudicação por concurso»: processo segundo o qual serão cobertas, mediante fornecimentos provenientes de instalações de produção novas ou já existentes, as necessidades suplementares e as capacidades de renovação planeadas;
21. «Planeamento a longo prazo»: planeamento das necessidades de investimento em capacidade de produção e transporte, segundo uma perspectiva a longo prazo, a fim de satisfazer a procura de electricidade da rede e garantir o fornecimento aos clientes;
22. «Comprador único»: pessoa colectiva que, na rede em que se encontra estabelecida, é responsável pela gestão unificada do sistema de transporte e/ou pela compra e venda centralizadas de electricidade;
23. «Pequena rede isolada»: rede cujo consumo anual, em 1996, tenha sido inferior a 2500 GWh e que se encontre interligada a outras redes que lhe forneçam menos de 5 % do seu consumo anual.

## **CAPÍTULO II**

### **Regras gerais de organização do sector**

#### **Artigo 3º**

1. Com base na sua organização institucional e no respeito pelo princípio da subsidiariedade, os Estados-membros assegurarão que, sem prejuízo do disposto no n.º 2, as empresas de electricidade sejam exploradas de acordo com os princípios constantes da presente directiva, na perspectiva de um mercado da electricidade competitivo, e que não farão discriminações entre essas empresas no que respeita a

direitos ou obrigações. Ambas as abordagens de acesso às redes referidas nos artigos 17º e 18º deverão conduzir a resultados económicos equivalentes e, por conseguinte, a um nível directamente comparável de abertura dos mercados e a um grau directamente comparável de acesso aos mercados da electricidade.

2. Tendo plenamente em conta as disposições pertinentes do Tratado, nomeadamente do artigo 90º, os Estados-membros podem impor às empresas do sector da electricidade, no interesse económico geral, obrigações de serviço público relativas à segurança, incluindo do abastecimento, regularidade, qualidade e preço dos fornecimentos, e à protecção do ambiente.

Essas obrigações devem ser claramente definidas, transparentes, não discriminatórias e controláveis; devem, assim como a sua eventual revisão, ser publicadas e prontamente comunicadas pelos Estados-membros à Comissão. A fim de cumprirem as referidas obrigações de serviço público, os Estados-membros que assim o desejarem poderão instaurar um sistema de planeamento a longo prazo.

3. Os Estados-membros podem decidir não aplicar o disposto nos artigos 5º, 6º, 17º, 18º e 21º, na medida em que essas disposições possam dificultar o cumprimento, de direito ou de facto, das obrigações impostas aos serviços públicos de electricidade no interesse económico geral e que o desenvolvimento do comércio não seja afectado de maneira contrária aos interesses da Comunidade. Os interesses da Comunidade incluem, nomeadamente, a concorrência no que respeita aos clientes admissíveis, nos termos da presente directiva e do artigo 90º do Tratado.

### **CAPÍTULO III**

#### **Produção**

##### **Artigo 4º**

Para efeitos da construção de novas instalações de produção, os Estados-membros podem optar entre um sistema de autorização e/ou um sistema de adjudicação por concurso, devendo tanto as autorizações como os concursos processar-se segundo critérios objectivos, transparentes e não discriminatórios.

##### **Artigo 5º**

1. Sempre que optarem pelo sistema de autorização, os Estados-membros devem estabelecer critérios de concessão das autorizações para construir instalações de produção no seu território. Esses critérios podem incidir sobre:

- a) A fiabilidade e segurança da rede eléctrica, das instalações e do equipamento associado;
- b) A protecção do ambiente;
- c) A ocupação do solo e a localização;
- d) A utilização do domínio público;
- e) A eficácia energética;
- f) A natureza das fontes primárias;
- g) As características específicas do requerente: capacidade técnica, económica e financeira;
- h) As disposições do artigo 3º.

2. Os aspectos de pormenor relativos aos critérios e sistemas devem ser tornados públicos.

3. As razões de recusa de autorização devem ser objectivas e não discriminatórias; tais razões serão fundamentadas e justificadas e serão comunicadas ao requerente e, para informação, à Comissão. O requerente deve ter a faculdade de recorrer dessa decisão.

##### **Artigo 6º**

1. Sempre que optarem pelo sistema de adjudicação por concurso, os Estados membros, ou qualquer organismo competente designado para o efeito pelo Estado-membro interessado, elaborarão o inventário dos novos meios de produção, incluindo as capacidades de renovação, com base na estimativa periódica referida no n.º 2. O inventário tomará em conta as necessidades de interligação das redes. As capacidades requeridas serão atribuídas por meio de concurso, de acordo com as regras definidas no presente artigo.

2. O operador da rede de transporte, ou qualquer outra entidade competente designada pelo Estado-membro interessado, elaborará e publicará sob controlo estatal, pelo menos de dois em dois anos, uma estimativa periódica das capacidades de produção e de transporte susceptíveis de serem ligadas à rede, das necessidades de interligações com outras redes e das capacidades de transporte potenciais, bem como da procura de electricidade. A estimativa abrangerá um período a definir por cada Estado-membro.

3. O concurso relativo aos meios de produção será publicado no Jornal Oficial das Comunidades Europeias, pelo menos seis meses antes da data limite para a apresentação das candidaturas.



O caderno de encargos será posto à disposição das empresas interessadas, estabelecidas no território de qualquer Estado-membro, de modo a que disponham de um prazo suficiente para a apresentação de propostas.

O caderno de encargos deve conter a descrição pormenorizada das especificações do contrato e do mecanismo a seguir por todos os concorrentes, assim como a lista exhaustiva dos critérios que determinarão a selecção dos candidatos e a adjudicação do contrato. As especificações poderão dizer igualmente respeito aos elementos referidos no n.º 1 do artigo 5º

4. Sempre que um concurso visar as capacidades de produção requeridas, deverá tomar igualmente em consideração as propostas de fornecimento de electricidade garantidas a longo prazo por unidades de produção já existentes, na medida em que permitam cobrir as necessidades suplementares.

5. Os Estados-membros designarão uma entidade ou organismo, público ou privado, independente das actividades de produção, transporte e distribuição de electricidade, que será responsável pela organização, acompanhamento e supervisão do processo de adjudicação por concurso. Essa entidade ou organismo deverá tomar todas as medidas necessárias para garantir a confidencialidade da informação contida nas propostas apresentadas a concurso.

6. No entanto, nos Estados-membros que optarem pelo processo de adjudicação por concurso, os auto-produtores e os produtores independentes deverão poder receber uma autorização emitida com base em critérios objectivos, transparentes e não discriminatórios, de acordo com o disposto nos artigos 4º e 5º.

## **CAPÍTULO IV**

### **Exploração da rede de transporte**

#### **Artigo 7º**

1. Os Estados-membros designarão, ou solicitarão às empresas proprietárias de redes de transporte que desinem, por um período a determinar pelos Estados-membros em função de considerações de eficácia e equilíbrio económico, um operador da rede de transporte responsável pela exploração, manutenção e eventual desenvolvimento da rede de transporte numa determinada área e das suas interligações com outras redes, a fim de garantir a segurança de abastecimento.

2. Os Estados-membros assegurarão que sejam elaboradas e publicadas normas técnicas que estabeleçam os requisitos mínimos de concepção e funcionamento em matéria de ligação às redes de instalações de produção, redes de distribuição, equipamento de clientes ligados directamente, circuitos de interligação e linhas directas. Esses requisitos deverão garantir a interoperabilidade das redes, ser objectivos e não discriminatórios. Deverão ser notificados à Comissão, nos termos do artigo 8º da Directiva 83/189/CEE do Conselho, de 28 de Março de 1983, relativa a um procedimento de informação no domínio das normas e regulamentações técnicas (7).

3. O operador da rede de transporte ficará encarregado de gerir os fluxos de energia na rede, tendo em conta as trocas com outras redes interligadas. Para o efeito, será encarregado de garantir a segurança, fiabilidade e eficácia da rede e, nesse contexto, providenciar pela disponibilização dos serviços auxiliares indispensáveis.

4. O operador da rede de transporte deve fornecer ao operador de qualquer outra rede com a qual a sua esteja interligada informações suficientes para garantir um funcionamento seguro e eficiente, um desenvolvimento coordenado e a interoperabilidade da rede interligada.

5. O operador da rede de transporte não tomará medidas discriminatórias entre os utilizadores ou categorias de utilizadores da rede, nomeadamente a favor das suas filiais ou dos seus accionistas.

6. Salvo no caso de a rede de transporte ser já independente das actividades de produção e distribuição, o operador da rede deverá ser independente de todas as outras actividades não relacionadas com a rede de transporte, pelo menos no plano da gestão.

#### **Artigo 8º**

1. O operador da rede de transporte é responsável pela mobilização das instalações de produção da sua área e pela utilização das interligações com as outras redes.

2. Sem prejuízo do fornecimento de electricidade com base em obrigações contratuais, incluindo as decorrentes das condições do concurso, a mobilização das instalações de produção e a utilização das interligações far-se-ão com base em critérios que podem ser aprovados pelo Estado-membro em causa e que deverão ser objectivos, publicados e aplicados de forma não discriminatória, a fim de assegurar o bom funcionamento do mercado interno da electricidade. Tais critérios tomarão em consideração a

prioridade económica da electricidade proveniente das instalações de produção disponíveis ou das transferências através de interligações e os condicionaisismos técnicos da rede.

3. Os Estados-membros podem exigir que, ao mobilizarem as instalações de produção, os operadores de redes dêem prioridade às instalações que utilizem fontes de energia renováveis ou resíduos ou um processo de produção que combine calor e electricidade.

4. Por razões de segurança de abastecimento, os Estados-membros podem estabelecer que seja dada prioridade à mobilização de instalações de produção que utilizam fontes autóctones de energia primária, não podendo estas exceder, em qualquer ano civil, 15 % do total de energia primária necessária para produzir a electricidade consumida no Estado membro em causa.

#### Artigo 9º

O operador da rede de transporte deve preservar a confidencialidade das informações comercialmente sensíveis obtidas no exercício das suas actividades.

### **CAPÍTULO V**

#### Exploração da rede de distribuição

#### Artigo 10º

1. Os Estados-membros podem obrigar as empresas de distribuição a abastecer os clientes localizados numa determinada área. A fixação dos preços a aplicar a esses fornecimentos pode ser regulamentada, por exemplo para garantir a igualdade de tratamento dos clientes em causa.

2. Os Estados-membros designarão, ou solicitarão às empresas proprietárias ou responsáveis por redes de distribuição que designem, um operador da rede de distribuição responsável pela exploração, manutenção e eventual desenvolvimento da rede de distribuição numa determinada área e das suas interligações com outras redes.

3. Os Estados-membros assegurarão que o operador da rede de distribuição actue em conformidade c/ o disposto nos artigos 11º e 12º

#### Artigo 11º

1. O operador da rede de distribuição garantirá a segurança, fiabilidade e eficácia da rede na área em que opera, no devido respeito pelo meio ambiente.

2. Em caso algum o operador da rede de distribuição poderá tomar medidas discriminatórias entre os utilizadores ou categorias de utilizadores da rede, nomeadamente a favor das suas filiais ou dos seus accionistas.

3. Os Estados-membros podem exigir que, ao mobilizarem as instalações de produção, os operadores de redes dêem prioridade às instalações que utilizem fontes de energia renováveis ou resíduos ou um processo de produção que combine calor e electricidade.

#### Artigo 12º

O operador da rede de distribuição deve preservar a confidencialidade das informações comercialmente sensíveis obtidas no exercício das suas actividades.

### **CAPÍTULO VI**

#### Especificação e transparência da contabilidade

#### Artigo 13º

Os Estados-membros ou qualquer autoridade competente que designarem, ou ainda as instâncias de resolução de litígios a que se refere o n.º 3 do artigo 20º, têm direito de acesso à contabilidade das empresas de produção, transporte ou distribuição cuja consulta seja necessária para a sua missão de controlo.

#### Artigo 14º

1. Os Estados-membros tomarão as medidas necessárias para garantir que a contabilidade das empresas do sector da electricidade seja efectuada de acordo com o disposto nos n.os 2 a 5.

2. Independentemente do seu regime de propriedade ou forma jurídica que revistam, as empresas de electricidade elaborarão, apresentarão para auditoria e publicarão as suas contas anuais, nos termos das normas nacionais relativas às contas anuais das sociedades de responsabilidade limitada aprovadas de acordo com a Quarta Directiva 78/660/CEE do Conselho, de 25 de Julho de 1978, baseada no artigo 54º, n.º 3, alínea g), do Tratado e relativa às contas anuais de certas formas de sociedades (8). As empresas que não sejam legalmente obrigadas a publicar as suas contas anuais devem manter um exemplar dessas contas à disposição do público na sua sede social.

3. As empresas de electricidade integradas manterão, na sua contabilidade interna, contas separadas para as suas actividades de produção, transporte e distribuição e, se necessário, contas consolidadas para outras actividades não directamente ligadas ao sector da electricidade, como lhes seria exigido se as actividades em questão fossem exercidas por empresas distintas, a fim de evitar discriminações, subsídios cruzados e distorções de concorrência. Do anexo às suas contas farão constar um balanço e uma conta de lucros e perdas para cada actividade.

4. Em anexo às contas anuais, as empresas especificarão as regras de imputação dos elementos do activo e do passivo e dos encargos e rendimentos que aplicam na elaboração das contas separadas referidas no n.º 3. Tais regras só podem ser alteradas em casos excepcionais. As alterações, devidamente justificadas, devem ser indicadas no anexo.

5. As contas anuais referirão no anexo quaisquer transacções de certa importância efectuadas com empresas coligadas, na acepção do artigo 41º da Sétima Directiva 83/349/CEE do Conselho, de 13 de Junho de 1983, baseada no n.º 3, alínea g), do artigo 54º do Tratado e relativa às contas consolidadas (9), ou com empresas associadas, na acepção do n.º 1 do artigo 33º da mesma directiva, ou ainda com empresas pertencentes aos mesmos accionistas.

#### Artigo 15º

1. Os Estados-membros que designarem como comprador uma empresa de electricidade verticalmente integrada, ou parte de uma empresa de electricidade verticalmente integrada, deverão estabelecer disposições no sentido de exigir que a actividade de comprador único seja gerida separadamente das actividades de produção e distribuição da empresa integrada.

2. Os Estados-membros assegurarão que não haja fluxos de informação, salvo na medida do necessário ao cumprimento das suas responsabilidades como comprador único, entre as actividades de comprador único das empresas de electricidade verticalmente integradas e as suas actividades de produção e distribuição, salvo na medida do necessário ao cumprimento das suas responsabilidades como comprador único.

### **CAPÍTULO VII**

#### Organização do acesso à rede

#### Artigo 16º

Para efeitos da organização do acesso à rede, os Estados-membros podem optar entre os sistemas previstos no artigo 17º e/ou no artigo 18º. Qualquer desses sistemas será aplicado segundo critérios objectivos, transparentes e não discriminatórios.

#### Artigo 17º

1. Em caso de acesso negociado à rede, os Estados-membros tomarão as medidas necessárias para que os produtores e, caso os Estados-membros autorizem a sua existência, as empresas fornecedoras de electricidade e os clientes admissíveis, dentro e fora do território abrangido

pela rede, possam negociar entre si um acesso à rede que lhes permita celebrar contratos de fornecimento na base de acordos comerciais voluntários.

2. No caso de um cliente admissível estar ligado à rede de distribuição, o acesso à rede deve ser negociado com o operador da rede de distribuição em causa e, se necessário, com o operador da rede de transporte em questão.

3. De modo a fomentar a transparência e a facilitar as negociações de acesso à rede, os operadores das redes deverão publicar uma tabela indicativa de preços para a utilização das redes de transporte e distribuição no decorrer do primeiro ano de aplicação da presente directiva.

*Na medida do possível, os preços indicativos publicados para os anos subsequentes deverão basear-se na média dos preços acordados nas negociações durante o anterior período de doze meses.*

4. Os Estados-membros poderão igualmente optar por um sistema de acesso à rede regulamentado que, com base nas tarifas publicadas para a utilização das redes de transporte e de distribuição, confira aos clientes admissíveis um direito de acesso no mínimo equivalente, em termos de acesso à rede, aos demais mecanismos de acesso previstos no presente capítulo.

5. O operador da rede de transporte ou de distribuição em causa pode recusar o acesso no caso de não dispor da capacidade necessária. Essa recusa deverá ser devidamente fundamentada, especialmente no que se refere ao artigo 3º

#### Artigo 18º

1. No caso de sistema de comprador único, os Estados-membros designarão uma pessoa colectiva como comprador único no território coberto pelo operador da rede. Os Estados membros tomarão as providências necessárias para que:

i) Seja publicada uma tarifa não discriminatória para a utilização da rede de transporte e de distribuição;

ii) *Os clientes admissíveis tenham a possibilidade de celebrar contratos de fornecimento para cobrir as suas próprias necessidades com produtores e, caso os Estados-membros autorizem a sua existência, com empresas fornecedoras fora do território abrangido pela rede;*

iii) Os clientes admissíveis tenham a possibilidade de celebrar contratos de fornecimento para cobrir as suas próprias necessidades com produtores no território abrangido pela rede;

iv) Os produtores independentes negociem o acesso à rede com os operadores das redes de transporte e de distribuição com vista à celebração, na base de um acordo comercial voluntário, de contratos de fornecimento com clientes admissíveis fora da rede.

2. O comprador único pode ser obrigado a comprar a electricidade objecto de contrato entre um cliente admissível e um produtor situado dentro ou fora do território abrangido pela rede a um preço igual ao preço de venda oferecido pelo comprador único aos clientes admissíveis menos o preço constante da tarifa publicada a que se refere a alínea i) do n.º 1.

3. Caso ao comprador único não seja imposta a obrigação de compra a que se refere o n.º 2, os Estados-membros tomarão as providências necessárias para garantir que os contratos de fornecimento a que se referem as alíneas ii) e iii) do n.º 1 sejam realizados quer pelo acesso à rede com base na tarifa publicada referida na alínea i) do n.º 1, quer pelo acesso negociado à rede, nos termos do artigo 17º Neste último caso, o comprador único não será obrigado a publicar uma tarifa não discriminatória para a utilização da rede de transporte e de distribuição.

4. O comprador único pode recusar o acesso à rede e à compra de electricidade a clientes admissíveis no caso de não dispor da necessária capacidade de transporte ou de distribuição. Essa recusa deverá ser devidamente fundamentada, especialmente no que se refere ao artigo 3º.

#### Artigo 19º

1. Os Estados-membros tomarão as medidas necessárias para assegurar uma abertura dos seus mercados da electricidade que permita que os contratos subordinados às condições enunciadas nos artigos 17º e 18º sejam celebrados pelo menos num grau significativo, a notificar anualmente à Comissão. A quota do mercado nacional será calculada com base na quota comunitária de electricidade consumida pelos consumidores finais que gastam mais de 40 GWh por ano (por local de consumo e incluindo a auto-produção).

A quota média comunitária será calculada pela Comissão com base nas informações que lhe forem fornecidas periodicamente pelos Estados membros. Todos os anos, antes de 1 de Novembro, a Comissão publicará no Jornal Oficial das Comunidades Europeias essa quota média comunitária, que define a percentagem de abertura do mercado, acompanhada de todas as informações que permitam esclarecer o cálculo efectuado.

2. A quota do mercado nacional referida no n.º 1 será progressivamente aumentada durante um período de seis anos. Este aumento será calculado reduzindo o limiar de consumo comunitário de 40 GWh a que se refere o n.º 1 para um nível de consumo anual de electricidade de 20 GWh, três anos após a entrada em vigor da presente directiva e para um nível de consumo anual de electricidade de 9 GWh seis anos após a entrada em vigor da presente directiva.

3. Os Estados-membros especificarão os clientes que, no seu território, representam as quotas a que se referem os n.os 1 e 2, que possuam capacidade jurídica para celebrar contratos de fornecimento de electricidade nos termos dos artigos 17º e 18º, dado que todos os consumidores finais que consumam anualmente mais de 100 GWh por ano (por local de consumo, incluindo a auto-produção) são obrigatoriamente incluídos nessa categoria.

As empresas distribuidoras, quando não especificadas como clientes admissíveis nos termos do presente número, terão capacidade jurídica para celebrar contratos de fornecimento, nas condições enunciadas

nos artigos 17º e 18º, relativamente à quantidade de electricidade consumida pelos seus clientes considerados admissíveis dentro da sua rede de distribuição, a esses clientes.

4. Até 31 de Janeiro de cada ano, os Estados membros publicarão os critérios de definição dos clientes admissíveis com capacidade para celebrar contratos nas condições enunciadas nos artigos 17º e 18º. Essas informações, acompanhadas de quaisquer outras informações comprovativas do cumprimento da abertura do mercado nos termos do n.º 1, serão enviadas à Comissão a fim de serem publicadas no Jornal Oficial das Comunidades Europeias.

A Comissão poderá pedir a qualquer Estado membro que modifique as especificações a que se refere o n.º 3, caso obstem à aplicação da presente directiva no que diz respeito ao bom funcionamento do mercado interno da electricidade. Se o Estado-membro em questão não atender ao pedido da Comissão no prazo de três meses, será tomada uma decisão definitiva nos termos do procedimento I previsto no artigo 2º da Decisão 87/373/CEE do Conselho, de 13 de Julho de 1987, que fixa as modalidades de exercício da competência de execução atribuída à Comissão (10).

5. A fim de evitar desequilíbrios na abertura dos mercados da electricidade, durante o período previsto no artigo 26º:

a) Os contratos de fornecimento de electricidade, nos termos dos artigos 17º e 18º, a um cliente admissível na rede de outro Estado-membro não serão proibidos se o cliente for considerado admissível em ambas as redes;

b) Nos casos em que as transacções referidas na alínea a) sejam recusadas pelo facto de o cliente só ser admissível numa das duas redes, a Comissão poderá, tendo em conta a situação do mercado e o interesse comum, obrigar a parte que recusa o pedido a executar o fornecimento de electricidade a pedido do Estado-membro onde o cliente admissível se encontra estabelecido.

Paralelamente ao processo e ao calendário previstos no artigo 26º e, o mais tardar, depois de decorrida metade do período previsto no mesmo artigo, a Comissão reexaminará a aplicação da alínea b) do primeiro parágrafo, com base no desenvolvimento do mercado e tendo em conta o interesse comum. À luz da experiência adquirida, a Comissão avaliará esta situação e apresentará um relatório sobre eventuais desequilíbrios na abertura dos mercados da electricidade na aceção do presente número.

#### Artigo 20º

1. Os Estados-membros tomarão as providências necessárias para que:

i) Os produtores independentes e os autoprodutores possam negociar o acesso à rede para abastecer os seus próprios estabelecimentos e filiais estabelecidas no mesmo ou noutro Estado-membro, através da rede interligada;

ii) Os produtores situados fora do território abrangido pela rede possam celebrar um contrato de fornecimento na sequência de um concurso para novas capacidades de produção e tenham acesso à rede para executar esse contrato.

2. Os Estados-membros assegurarão que as partes negociem de boa fé e que nenhuma delas abuse da sua posição de negociação entravando a conclusão dessas negociações.

3. Os Estados-membros designarão uma autoridade competente, que deve ser independente das partes, para resolver os litígios relativos aos contratos e às negociações em questão. Essa autoridade deverá, nomeadamente, resolver os litígios respeitantes aos contratos, negociações e recusa de acesso ou de compra.

4. Em caso de litígio transfronteiras, a entidade competente para a sua resolução será igualmente competente para a resolução de litígios relativos ao regime de comprador único ou ao operador de rede que recuse a utilização ou o acesso à rede.

5. O recurso a essa autoridade não prejudica a interposição dos recursos previstos no direito comunitário.

#### Artigo 21º

1. De acordo com os mecanismos e direitos previstos nos artigos 17º e 18º, os Estados membros tomarão as providências necessárias para permitir que: - todos os produtores e, caso os Estados membros autorizem a sua existência, todas as empresas fornecedoras de electricidade estabelecidas no seu território, possam abastecer por linha directa os seus próprios estabelecimentos, filiais e clientes admissíveis, - quaisquer clientes admissíveis situados no seu território possam ser abastecidos por linha directa por um produtor e empresas fornecedoras, caso tais fornecedores sejam autorizados pelos Estados-membros.

2. Os Estados-membros definirão os critérios de concessão das autorizações de construção de linhas directas nos respectivos territórios. Tais critérios deverão ser objectivos e não discriminatórios.

3. As possibilidades de abastecimento de electricidade através de uma linha directa, a que se refere o n.º 1, não afectam a possibilidade de celebrar contratos de fornecimento de electricidade nos termos do disposto nos artigos 17º e 18º.

4. Os Estados-membros poderão subordinar a autorização de construir uma linha directa quer a uma recusa de acesso à rede, com base, conforme o caso, no n.º 5 do artigo 17º ou no n.º 4 do artigo 18º, quer à abertura de um mecanismo de resolução de litígios, nos termos do artigo 20º.

5. Os Estados-membros podem recusar a autorização de uma linha directa se a concessão dessa autorização obstar à aplicação das disposições do artigo 3º. Essa recusa deverá ser devidamente fundamentada.

#### Artigo 22º

***Os Estados-membros criarão mecanismos apropriados e eficazes de regulação, supervisão e transparência, a fim de evitar abusos de posição dominante, designadamente em detrimento dos consumidores, bem como os comportamentos predatórios.*** Tais mecanismos terão em conta as disposições do Tratado, especialmente as do seu artigo 86º.

### CAPÍTULO VIII

#### Disposições finais

#### Artigo 23º

Em caso de crise repentina no mercado da energia de ameaça à segurança, física ou outra, das pessoas, à fiabilidade dos equipamentos ou instalações ou à integridade da rede, qualquer Estado-membro pode tomar temporariamente as medidas de salvaguarda necessárias. Essas medidas devem causar a menor perturbação possível no funcionamento do mercado interno, não devendo ser de âmbito mais vasto do que o estritamente indispensável para solucionar as dificuldades súbitas verificadas.

O Estado-membro em causa notificará sem demora essas medidas aos outros Estados membros e à Comissão, que pode decidir que o Estado-membro em causa deve alterá-las ou anulá-las, na medida em que provoquem distorções de concorrência e perturbem o comércio de modo incompatível com o interesse comum.

#### Artigo 24º

1. Os Estados-membros em que os compromissos ou garantias de funcionamento concedidos antes da entrada em vigor da presente directiva não possam ser cumpridos em virtude das disposições desta, poderão solicitar a aplicação de um regime transitório que lhes poderá ser concedido pela Comissão, tendo nomeadamente em conta a dimensão e o nível de interligação da rede em causa, assim como a estrutura da sua indústria da electricidade. Esta instituição informará os Estados-membros desses pedidos antes de tomar uma decisão, no respeito pelo princípio da confidencialidade. Essa decisão será publicada no Jornal Oficial das Comunidades Europeias.

2. Este regime transitório terá uma duração limitada e estará ligado ao termo dos compromissos ou garantias a que se refere o n.º 1. O regime transitório pode abranger derrogações aos capítulos IV, VI e VII da presente directiva. Os pedidos de aplicação do regime transitório deverão ser notificados à Comissão, o mais tardar um ano após a data de entrada em vigor da presente directiva nos Estados-membros.

3. Os Estados-membros que, após a entrada em vigor da presente directiva, puderem provar a existência de graves problemas no funcionamento das suas pequenas redes isoladas poderão

solicitar a aplicação de derrogações às disposições dos capítulos IV, V, VI e VII, que lhes poderão ser concedidas pela Comissão. Esta instituição informará os Estados-membros desses pedidos antes de tomar uma decisão, no respeito pelo princípio da confidencialidade. Essa decisão será publicada no Jornal Oficial das Comunidades Europeias. O disposto no presente número é igualmente aplicável ao Luxemburgo.

#### Artigo 25º

1. Antes do final do primeiro ano seguinte à data de entrada em vigor da presente directiva, a Comissão apresentará ao Parlamento Europeu e ao Conselho um relatório sobre as necessidades de harmonização não ligadas às disposições desta. A Comissão anexará eventualmente a esse relatório as propostas de harmonização que considerar necessárias ao bom funcionamento do mercado interno da electricidade.

2. O Parlamento Europeu e o Conselho pronunciar-se-ão sobre as referidas propostas no prazo de dois anos após a sua apresentação.

#### Artigo 26º

A Comissão reexaminará a aplicação da presente directiva e apresentará um relatório sobre a experiência adquirida no funcionamento do mercado interno da electricidade e na aplicação das regras gerais referidas no artigo 3º, por forma a que, à luz da experiência adquirida, o Parlamento Europeu e o Conselho possam estudar, em devido tempo, a possibilidade de uma maior abertura do mercado, que seria efectiva nove anos após a data de entrada em vigor da presente directiva, tendo em conta a coexistência das redes referidas nos artigos 17º e 18º.

#### Artigo 27º

1. Os Estados-membros porão em vigor as disposições legislativas, regulamentares e administrativas necessárias para darem cumprimento à presente directiva o mais tardar até 19 de Fevereiro de 1999. Desse facto informarão imediatamente a Comissão.

2. Devido às características técnicas específicas das respectivas redes de electricidade, a Bélgica, a Grécia e a Irlanda disporão de um prazo suplementar de, respectivamente, um, dois e um ano para pôr em vigor as disposições legislativas, regulamentares e administrativas necessárias para darem cumprimento à presente directiva. Informarão a Comissão desse facto.

3. As disposições aprovadas pelos Estados membros deverão incluir uma referência à presente directiva ou ser dela acompanhadas na publicação oficial. As modalidades dessa referência serão adoptadas pelos Estados membros.

#### Artigo 28º

A presente directiva entra em vigor no vigésimo dia seguinte ao da sua publicação no Jornal Oficial das Comunidades Europeias.

#### Artigo 29º

Os Estados-membros são os destinatários da presente directiva.

Pelo Parlamento Europeu  
O Presidente  
(K. HÄNSCH)

O Presidente  
(K. HÄNSCH)

Pelo Conselho  
O Presidente  
(S. BARRETT)